

Pasi Jussila

Kiinteistöpalveluyrityksen toiminnan kehittäminen

Rakennustekniikan koulutusohjelma
2017

KIINTEISTÖPALVELUYRITYKSEN TOIMINNAN KEHITTÄMINEN

Jussila, Pasi
Satakunnan ammattikorkeakoulu
Rakennustekniikan koulutusohjelma
Kesäkuu 2017
Sivumäärä: 53
Liitteitä: 7

Asiasanat: synergia, kehittäminen, kiinteistönhoito, kiinteistöpalvelut

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa monialaisen yhtiön sisäisen yhteistyön nykytila sekä ongelmakohdat tulevaisuuden kehitystä ajatellen. Työn tavoitteena oli luoda ohjeellinen raportti parannusehdotuksineen eri työtehtävät huomioiden.

Työssä haastateltiin eri työtehtävissä työskenteleviä henkilöitä, jokaiselta viideltä osastolta työnjohtoa sekä neljää työntekijää. Haastattelut suoritettiin pääsääntöisesti käyttäen laadittua kyselylomaketta mutta täydentävinä tiedonhankintakeinoina käytettiin suullisia- sekä sähköpostihaastatteluja.

Haastatteluiden perusteella luotiin yhteenveto nykypäivänä käytössä olevista yhteistoiminnan muodoista sekä synergiaa kehittävästä asioista. Synergiaa hyödyntäen tilaajana toimivalla Lännen Palveluyhtiöt Oy:lla on mahdollisuus saavuttaa sekä taloudellisia että henkilöstöllisiä hyötyjä välittömästi sekä pitkällä aikavälillä tarkasteltuna.

Työssä esitellään laskentaesimerkki, jonka avulla voidaan hahmottaa synergialla saavutettavat edut. Tarkastelussa on myös toteutuneita esimerkkitapauksia joissa hyödynnetään useamman osaston resursseja.

Työssä perehdyttiin kirjallisuuden pohjalta ihmisten organisaatiokäyttäytymiseen yhtenä synergiaan vaikuttavana tekijänä. Tarkastelussa oli myös yhteistoimintavastuut eri työntekijöiden näkökulmista.

DEVELOPMENT OF THE REAL ESTATE SERVICE OF BUSINESS ACTIVITIES

Jussila, Pasi
Satakunta University of Applied Sciences
Degree Programme in Construction engineering
June 2017
Number of pages: 53
Appendices: 7

Keywords: synergy, progress, property care, real estate services

The purpose of this thesis was to survey internal cooperation and current problematic in multifunctional corporation. Objective of this thesis was to create an indicative report with suggestions for improvement, taking into account the different work tasks.

In this thesis, four employees and foreman were interviewed from each five different departments. The interviews were mainly conducted using the questionnaire formula but also complementary information gathering tools were used such as discussion and e-mail.

Based on the interviews, a summary of today's cooperation and the issues that are being developed was created. Taking advantage of synergy as subscriber Lännen Palveluyhtiöt Ltd has chance to achieve economic and personnel advantage examined immediately and in the long run.

Calculation example that is used to estimate the benefits of synergy is presented in thesis. There are also examples of real cases that utilize the resources of several departments.

The thesis was based on the literature of human behavior in the organization as one of the synergistic factors. The review also included cooperation responsibilities from different employees point of view.

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	6
2	LÄNNEN PALVELUYHTIÖT OY.....	7
2.1	Yrityskuvaus	7
2.2	Liiketoiminta-alueet	9
2.2.1	Lännen Kiinteistöpalvelu Oy	9
2.2.2	Lännen Korjauspalvelu.....	9
2.2.3	Lännen Viherpalvelu	10
2.2.4	Lännen Isännöintipalvelu Oy	10
2.2.5	Valkeakosken Kiinteistöpiste	10
2.2.6	Lännen Siivouspalvelu Oy.....	11
2.3	Yritys lukuina.....	11
3	TOIMEKSIANNON TAUSTA JA TAVOITTEET.....	16
3.1	Aiheen rajaus	17
4.	OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS	18
4.1	Tutkimusmenetelmä.....	19
4.2	Avoin haastattelu	22
4.3	Kyselytutkimus	23
4.4	Työhyvinvointikysely (Tullinkulma).....	23
4.5	Havainnointi liiketoiminta-alueittain	24
4.5.1	Lännen Kiinteistöpalvelu Oy	24
4.5.2	Lännen Korjauspalvelu	28
4.5.3	Lännen Viherpalvelu	32
4.5.4	Lännen Isännöintipalvelu Oy	35
4.5.5	Lännen Siivouspalvelu Oy	37
5	ESIMERKKITAPPAUS.....	40
5.1	Yhteistyöesimerkki: kosteusvaurio.....	40
5.1	Yhteistyöesimerkki: kattojen pesu	40
6	SYNERGIA	41
6.1	Organisaatiokulttuuri ja asenteet.....	41
6.2	Edut yhtiön ja työntekijöiden näkökulmista	44
6.3	Haasteet.....	45
6.3.1	Yhtiö	45
6.3.2	Työnjohto	45
6.3.3	Työntekijä	46

6.5	Laskentaesimerkki	46
6.5.1	Esimerkki: kiinteistönhoitokoneenkuljettaja-korjausmies.....	47
7	YHTEISTOIMINTAVASTUUT	49
8	KEHITYSEHDOTUKSET	49
9	POHDINTA.....	52
LÄHTEET.....		54
LIITTEET		

1 JOHDANTO

”Yritystoiminta tulisi nähdä vuorovaikutuksien järjestelmänä, jossa eri osapuolilla on omat, perustellut tarpeensa. Mitä paremmin tunnemme tarpeet, sitä todennäköisemmin onnistumme tuottamaan palveluita ja prosesseja, joista on hyötyä sekä yritykselle itselleen, että sidosryhmille.” (Lehtipuu, Monni, 2007, s.5)

Kiinteistöala vaikuttaa suorasti sekä epäsuorasti koko Suomen investointeihin, kansantalouteen sekä työllisyyteen. Vaikutus on huomattava rakennuskannan ja kiinteistöomaisuuden ylläpidossa sekä suurena työllistäjänä. Rakennusten osuus on lähes 65% koko 680 miljardin euron kansallisuusvarallisuudestamme. Kokonaisuutena kiinteistöala muodostuu neljästä toimialasta joita ovat kiinteistöpalvelut, kiinteistönomistus ja vuokraus, isännöintipalvelut sekä kiinteistöjen hallinta- ja management-palvelut. Ala työllistää yli 100 000 henkilöä joista kiinteistöpalveluala jopa yli 90 000 henkilöä. Isännöintipalvelut työllistää noin 5 000 henkilöä sekä alan muu liiketoiminta yli 20 000 henkilöä. Kiinteistöala voidaan lukea myös osaksi suurempaa kiinteistö- ja rakennusklusteria jonka kokonaisosuus kansallisuusvarallisuudestamme nousee yli 80 prosenttiin. Klusteri työllistää lähes joka viidennen suomalaisen henkilön toiminnan arvon yltäessä lähes 60 miljardiin euroon vuodessa. (Kiinteistötyönantajat [www-sivut.2017](http://www.sivut.2017))

Yrityksien laajentaessa palveluidensa tarjontaa, tulisi sisäisen kehityksen pysyä uudistumisen perässä. Täysin uudet toiminnan alat, organisaatiomuutokset, tilojen tarve sekä investoinnit luovat omat haasteensa jouhean synergian syntymiselle. Rekrytoidaan uusia työntekijöitä jokaiselle osastolle, jotka eivät välttämättä tiedä kuinka hyödyntää omalta työnantajaltaan löytyvää erikoisosaamista sekä peruspalveluja. Yrityksen sisäistä vuorovaikutusta ei ole yksinkertaista saavuttaa. Työntekijöiden toimintatavat, ennakkoasenteet sekä henkilökohtainen erikoisosaaminen tulisi olla jokaisella selkeästi tiedossa.

Tässä opinnäytetyössä perehdytään yrityksen sisäiseen synergiaan, tärkeimpänä sen ongelmakehtiin ja mahdollisiin ratkaisuihin. Työn tilaajana toimi Lännen Palveluyhtiöt Oy, joka tarjoaa monipuolisia kiinteistöjen ylläpitopalveluita Tampereen talousalueella. Työn päämääränä on luoda pohja kehittyvälle yhteistoiminnalle hyödyntäen yhteiseltä työnantajalta löytyvää erikoisosaamista ja täten parantaa palveluiden laatua sekä tuottavuutta.

2 LÄNNEN PALVELUYHTIÖT OY

2.1 Yrityskuvaus

Lännen Palveluyhtiöiden tarina alkoi vuonna 2002 Länsi-Tampereelta Harri Järvenpään siirtyessä uuden yhtiön toimitusjohtajaksi. Aluksi yritys toimi nimellä Lännen Kiinteistöpalvelu ja työllisti 19 henkilöä. Yhtiö oli alkumetreillään hyvin paikallinen vaikuttaja rajoittuen Virontörmänkadun lähialueille. Tällöin yrityksen toimenkuvaan kuuluivat kiinteistönhoitopalvelut sekä muutamien talojen isännöinti.

Ennen nykymuotoista nimeä yritys tunnettiin pitkän historian omaavana Virontörmän Lämpö Oy:nä, joka omistaa nykypäivänä 31,2% Lännen Palveluyhtiöistä. Muut omistajat ovat YH kodit Oy 37,6% osuudellaan sekä VTS kiinteistöpalvelu Oy 31,2% osuudella. Lännen Palveluyhtiöt puolestaan omistaa Lännen Kiinteistöpalvelu Oy:n, sisältäen aputoiminiminä toimivat Lännen Korjauspalvelun ja Lännen Viherpalvelun, Lännen Siivouspalvelu Oy:n sekä Lännen Isännöintipalvelu Oy:n ja aputoiminimenä kuuluvan Valkeakosken Kiinteistöpisteen. (Järvenpää, H. Haastattelu. 2017)

Yrityksen laajentuessa Länsi-Tampereen alueella havaittiin taloyhtiöiden tarve monipuolisemmille kiinteistönpitopalveluille ja näiden mahdolliselle löytymiselle samasta osoitteesta. Vuonna 2006 Kiinteistöpalvelu perustikin Lännen Siivouspalvelun vastatakseen asiakkaiden kysyntään tarjoamalla kokonaisvaltaisempia palveluita.

Vuonna 2007 yritys työllisti jo 64 henkilöä ja toiminta oli laajentunut Tampereella, Ylöjärvelle, Pirkkalaan sekä Nokialle. Näinä vuosina yrityskauppojen sekä fuusioiden johdosta osakeyhtiöön liitettiin aputoiminimenä VTS-Korjauspalveluiden korjaus osasto sekä perustettiin Lännen Viherpalvelu. Korjauspalveluiden nimi muutettiin kuitenkin välittömästi yrityksen nimeä vastaavasti Lännen Korjauspalveluksi. Yrityksen isännöimien taloyhtiöiden lukumäärän kasvaessa perustettiin Lännen Isännöintipalvelu Oy vuonna 2009.

Pieni kiinteistöpalveluyritys oli kasvanut vuoteen 2011 mennessä uusiin mittoihin osastojen toimipisteiden ollessa hajallaan toisistaan, Tampereen länsilaidalta keskustaan asti. Toiminnan kehittämiseksi sekä toimitilakulujen optimoimiseksi todettiin parhaaksi vaihtoehdoksi keskittää kaikkien palveluiden pääpisteet nykyisiin tiloihin Kokkolankadulle, aivan Tesoman alueen läheisyyteen.

Yrityksen yhtenäistämiseksi sekä eri palveluiden selkeyttämiseksi konsernin nimi muutettiin nykypäivän muotoonsa Lännen Palveluyhtiöt Oy:ksi joka omistaa Lännen Siivouspalvelu Oy:n, Lännen Isännöintipalvelu Oy:n sekä aputoiminimenä toimivan Valkeakosken Kiinteistöpisteen ja Lännen Kiinteistöpalvelu Oy:n sisältäen Kiinteistöpalvelun aputoiminimet Lännen Korjauspalvelun sekä Lännen Viherpalvelun. Palveluyhtiöt työllistää tänä päivänä 175 henkilöä palvellen yli 600 asiakasta Tampereella sekä lähialueilla. (Järvenpää, H. ISA-päivien esittely. 2017)

2.2 Liiketoiminta-alueet

Luvussa esittelen Lännen Palveluyhtiöiden eri osastoja, niiden toimintaa, pääasiallisia toiminta-alueita, erikoisosaamista sekä henkilöstöä. Eri osastojen toiminta-alueiden hahmottaminen on tärkeässä roolissa opinnäytetyön sisällön ymmärtämiseksi.

2.2.1 Lännen Kiinteistöpalvelu Oy

Lännen Palveluyhtiön alkuperäinen sekä laajin osa-alue on edelleen kiinteistöjen monipuolinen huoltaminen. Kiinteistöpalveluiden toimenkuvaan kuuluvat niin kokonaisvaltaiset kiinteistöjen huoltotyöt kuin piha-alueiden hoitokin. Osasto huolehtii taloyhtiöiden teknisten järjestelmien toimivuudesta, huoltokirjojen laadinnasta, asukkaiden ongelmien ratkaisemisesta, kiinteistön kulujen seurannasta sekä muista huoltosopimuksessa määritellyistä töistä. Ulkoalueiden hoitoon kuuluvat puolestaan olennaisesti talvi- ja kevätajan konetyöt, sekä kesäajan yleisien alueiden siisteydestä huolehtiminen. (Lännen Palveluyhtiöiden [www-sivut 2017a](#))

2.2.2 Lännen Korjauspalvelu

Kiinteistöjen ikääntyessä niiden korjaustarve kasvaa jatkuvasti. Erityisesti kosteustekniset asiat huolettavat ihmisiä, koska niiden mahdollisista haittavaikutuksista on uuti soitu eri medioissa. Osaston erikoisosaamista ovat kosteuskartoitukset (raportointi), märkätila- ja huoneistoremontit, remonttien valvontatyöt sekä erilaiset huoneisto tarkastukset. Osasto työllistää työnjohtajan sekä teknisinä tarkastajina olevia insinöörejä, putkimiehiä, korjausmiehiä sekä maalareita. Asiakspiiriin puolestaan kuuluvat niin suuret vuokranantajat kuin pienemmätkin taloyhtiöt Tampereen talousalueella. (Lännen Palveluyhtiöiden [www-sivut 2017a](#))

2.2.3 Lännen Viherpalvelu

Viheralueiden suunnittelu ja ylläpito, ulkoleikkipaikkojen huoltotyöt ja rakentaminen, kausi-istutukset sekä konsultointipalvelut kuuluvat Viherpalvelun pääasialliseen toimenkuvaan Tampereella sekä ympärysalueilla. Hortonomien ja puutarhurien johtama osasto on Palveluyhtiöiden suurin sesonki- eli kesäajan työllistäjä noin 70:llä koululaisella sekä opiskelijalla jotka osallistuvat niin piha- kuin viheraluetöihinkin. Osasto on valittu vastaamaan suuren Tamperelaisen vuokranantajan hallitsemien kiinteistöjen piha- ja viheralueiden täysivaltaisesta hoidosta. Talviaikana työ painottuu piha- sekä leikkialueiden suunnitteluun ja alan lisäkoulutukseen. (Lännen Palveluyhtiöiden www-sivut 2017a)

2.2.4 Lännen Isännöintipalvelu Oy

Lännen Isännöintipalvelu on ISA-auktorisoitu, isännöinnin eri osa-alueisiin erikoistunut osasto joka palvelee asunto-osakeyhtiöitä sekä kiinteistöosakeyhtiöitä. Vuoden ISA yrityksen tittelin Isännöintipalvelu sai vuonna 2016 tarkastelun ollessa Suomen laajuinen. Isännöintipalvelun erikoisosaamista ovat taloyhtiön juridiikka ja taloushallinto, PTS-suunnitelmat, peruskorjaushankkeiden vetäminen, tekninen isännöinti sekä konsultointi. Osasto työllistää vakituisesti yli 30 koulutettua työntekijää sekä ajoittain harjoittelijoita. Toiminta-alueena toimii pääasiallisesti Tampereen talousalue sekä ympäryskunnat, mutta kohteita on myös laajemmin Pirkanmaalla. Lännen Isännöintipalvelu toimipiste sijaitsee yhdessä muiden osastojen kanssa Tampereen Raholassa omistuen Valkeakoskella sijaitsevan sivutoimiston. (Lännen Palveluyhtiöiden www-sivut 2017a)

2.2.5 Valkeakosken Kiinteistöpiste

Valkeakosken Kiinteistöpiste on Valkeakoskella toimiva, Lännen Isännöintipalveluun aputoiminimenä kuuluva ISA-auktorisoitu isännöintitoimisto. Toimintaa Valkeakoskella on ollut yli 20 vuotta, mutta yrityskauppojen johdosta toimisto on liitetty Lännen Palveluyhtiöihin. Kiinteistöpiste tarjoaa palveluita Valkeakoskella, Akaassa, Urjalassa, Lempäälässä ja Kangasalla. Toimenkuvaan kuuluvat kiinteistöjen kokonaisvaltainen

isännöinti, PTS-suunnitelmat, kiinteistöjen taloushallinta sekä juridiikka, tekninen- ja taloudellinen isännöinti ja peruskorjaushankkeiden vetäminen. Palveluihin kuuluu myös paikallinen asuntojen vuokranvälitys. (Lännen Palveluyhtiöiden www-sivut 2017a)

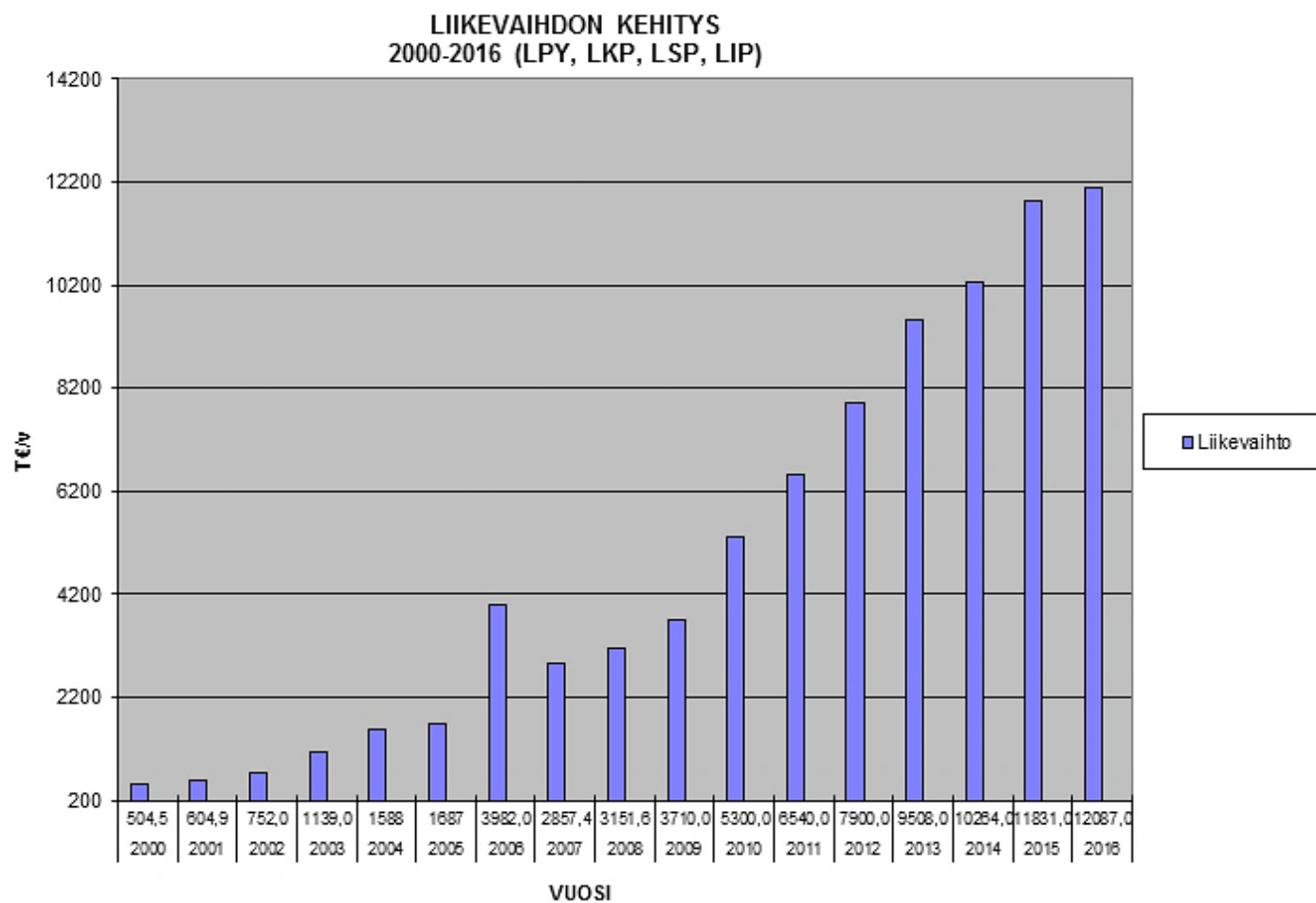
2.2.6 Lännen Siivouspalvelu Oy

Rakennusten sekä talotekniikan kehittyessä siivous näyttelee yhä tärkeämpää roolia taloyhtiön viihtyisyyden ja kunnon ylläpidossa. Toimenkuvaan kuuluvatkin monipuoliset kiinteistö- sekä toimitilasiivoukset, ikkunanpesut, saniteettitiloista huolehtiminen ja muuttosiiuokset. Toimenkuvat mahdollistavatkin laajan yhteistyön muiden osastojen kanssa, aina remonttien jälkisiivouksista tarpeellisiin peruspesuihin. Osaston tärkeimpänä asiana pidetään viimeisteltyä laatua asukkaiden kiinnittäessä huomionsa pieniinkin puutteisiin. Toimintasäde kattaa Tampereen ympäryskuntineen. (Lännen Palveluyhtiöiden www-sivut 2017a)

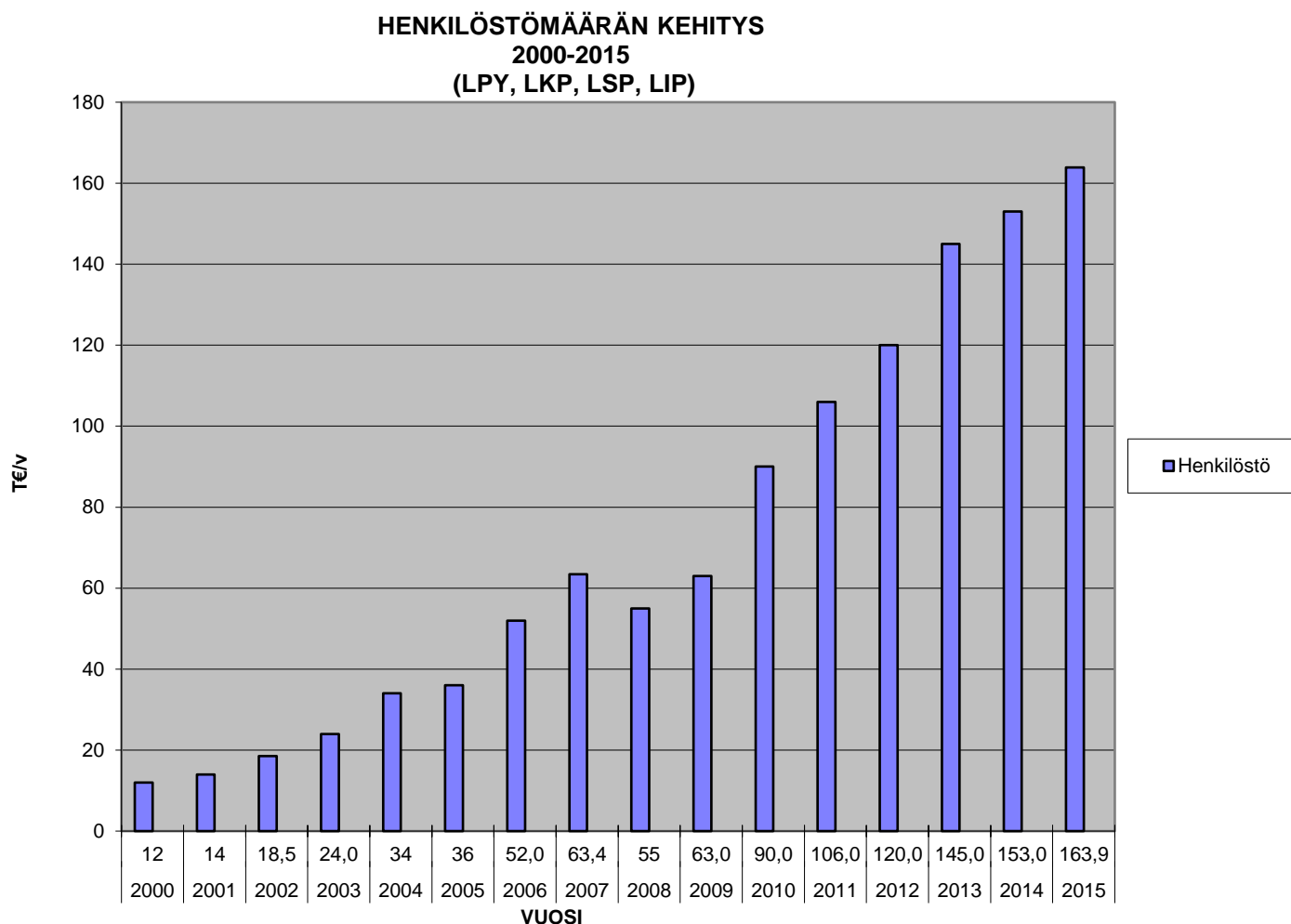
2.3 Yritys lukuina

Historiansa aikana Lännen Palveluyhtiöt ovat kehittyneet alle viisitoista henkeä työllistävästä, pienen liikevaihdon omaavasta kiinteistöhoito yrityksestä Suomen mittapuulla luokiteltuna keskisuureksi yritykseksi. Työntekijöitä on rekrytoitu aina kasvavan tarpeen mukaan sekä yrityskauppojen yhteydessä siirretty yhteisen työnantajan palvelukseen. Työntekijöiden rekrytointitarve sekä liikevaihdon kehitys ovat kulkeutneet samalla linjalla noususuhdanteessa. (Taulukko 1, Taulukko 2). Taulukot käsittävät ajan yhtiön perustamisesta nykypäivään huomioimatta nimenvaihdosta Lännen Kiinteistöpalvelusta Lännen Palveluyhtiöiksi.

Tarkastelussa voidaan hyödyntää Lännen Korjauspalvelun budjettia vuosille 2015-2016 josta käy ilmi suunniteltu- sekä toteutunut liikevaihto ja näiden vuosien tulokset verrattuna edeltäviin (Liite 7). Laskennasta voidaan havaita kulujakaumaa sekä tilausten tärkeyttä laskutettavan työn suhteen. Monissa kiinteistöpalveluyrityksissä on ollut erillinen korjaus-osasto mutta Lännen Palveluyhtiöt on yksi harvoista joka tällaisen yritystoiminnan on saanut kannattavaksi. (Järvenpää, H. Haastattelu 22.05.2017)

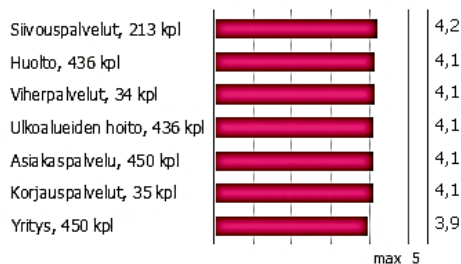


Taulukko 1. Lännen Palveluyhtiöiden liikevaihdon kehitys 2002-2016. Vuosina 2000-2001 yritys tunnettiin vielä Virontörmän Lämpö Oy:nä. (Järvenpää, H. 2017)



Taulukko 2. Lännen Palveluyhtiöiden henkilöstömäärän kehitys 2002-2016. Vuosina 2000-2001 yritys tunnettiin vielä Virontrörmän Lämpö Oy:nä. (Järvenpää, H. 2017)

Kehityksen aikana on pyritty kehittämään osastojenvälistä yhteistoimintaa laadun parantamista ajatellen. Tätä on mitattu asiakkaille suunnatulla kyselytutkimuksella joka toinen vuosi 2007-2016. Tästä voidaan havaita sisäisen toiminnan kehittyneen vuosien aikana hyväksi, mutta vielä ei olla täydellisessä tuloksessa. Arviointi oli asteikolla 0-5, nollan ollessa huonoin ja numeron viisi paras. Vastauksia saatiin noin 2000 kpl, joista on luotu yhteenvetona kehitystä kuvaava arviointitaulukko. (Taulukko 3)




Sekä päättäjät että asukkaat kokevat kaikkien osa-alueiden parantuneen vuodesta 2014. Molemmat vastaajaryhmät arvioivat kehitystä tapahtuneen etenkin siivouspalveluissa ja se nousikin 2016 parhaiten onnistuneeksi osa-alueeksi.

Päättäjät

TOIMINNAN TEKIJÄT	Keskiaarvo N=152	2007 N=17	2009 N=21	2012 N=40	2014 N=33	2016 N=41	Muutos
Yritys	3,9	3,7	3,8	4,0	3,8	4,0	0,2
Asiakaspalvelu	4,1	3,9	3,9	4,2	3,9	4,3	0,4
Huolto	3,9	3,8	3,9	4,1	3,8	4,1	0,3
Ulkoalueiden hoito	3,9	3,7	3,6	3,9	3,8	4,1	0,3
Korjauspalvelut	4,1			4,1	3,9	4,1	0,2
Siivouspalvelut	3,9	3,6	3,5	4,1	3,8	4,3	0,5
Viherpalvelut	4,1				4,0	4,1	0,1
Keskiaarvo	3,98	3,73	3,74	4,06	3,85	4,15	0,30

Asukkaat

TOIMINNAN TEKIJÄT	Keskiaarvo N=1131	2007 N=39	2009 N=164	2012 N=234	2014 N=272	2016 N=422	Muutos
Yritys	3,8	3,5	3,8	3,6	3,8	3,9	0,1
Asiakaspalvelu	4,0	3,7	3,9	3,8	3,9	4,1	0,2
Huolto	4,0	3,5	4,0	3,8	3,9	4,2	0,3
Ulkoalueiden hoito	3,8	3,3	3,8	3,5	3,7	4,1	0,4
Korjauspalvelut	3,9			3,9	4,0		
Siivouspalvelut	3,9	3,2	3,7	3,7	3,7	4,2	0,5
Keskiaarvo	3,89	3,42	3,86	3,72	3,82	4,09	0,27



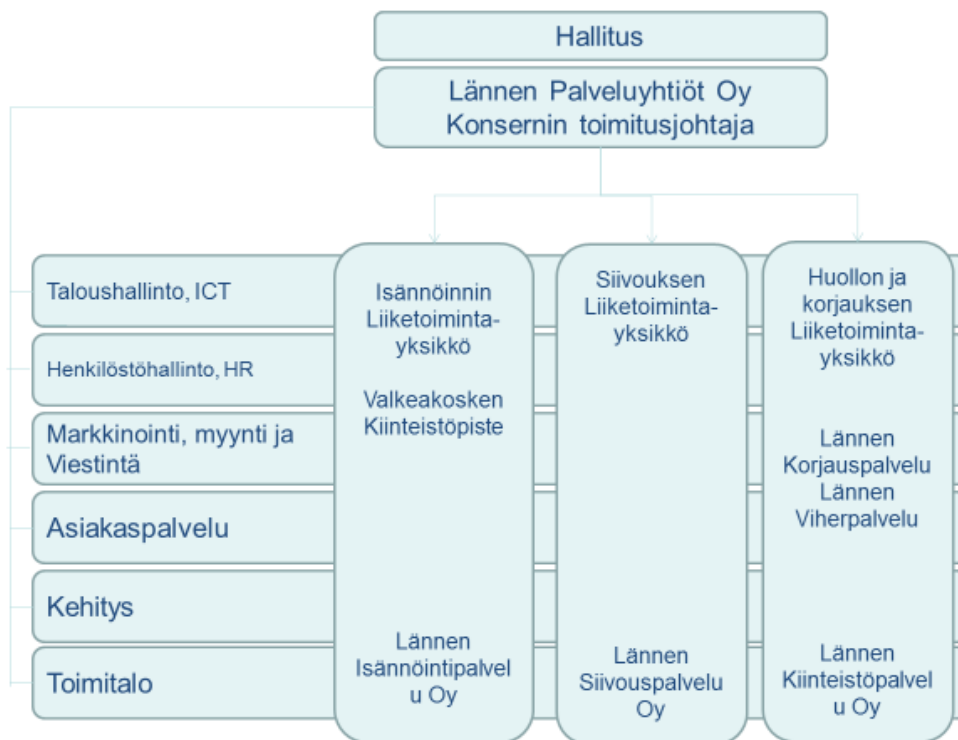
**INNOLINK
RESEARCH**

Asteikko: 1=onnistunut erittäin huonosti ... 5=onnistunut erittäin hyvin
Vihreä = Tekijän onnistuminen vähintään 0,2 yksikköä keskiarvoa korkeampi
Punainen = Tekijän onnistuminen vähintään 0,2 yksikköä keskiarvoa alhaisempi

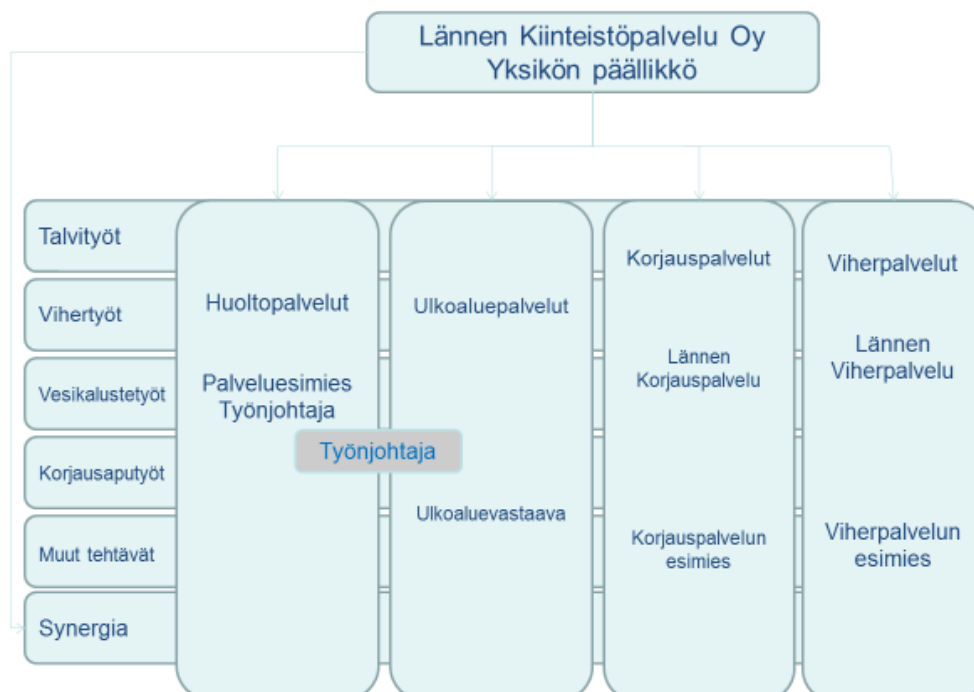
RESEARCH • AGENCY • STAFF

Taulukko 3. Laadunmittaus osastoittain. (Innolink Research 2017)

Toimivassa organisaatiorakenteessa, synergiaa kehitettäessä on luotava selkeä toimintakaavio, josta ilmenee yhteiset sekä osastojen sisäiset vastuunjaot (Taulukko 4 ja 5). Selkeä toimintakaavio avaa mahdollisuuden tarkastella synergiaa eri näkökulmista sen kehittämiseksi. Taulukoista nähdään Lännen Palveluyhtiöiden sekä Lännen Kiinteistöpalvelun organisaatiorakenne.



Taulukko 4. Länne Palveluyhtiöiden organisaatiokaavio (Järvenpää, H. 2017)



Taulukko 5. Länne Kiinteistöpalvelun organisaatiokaavio (Järvenpää, H. 2017)

3 TOIMEKSIANNON TAUSTA JA TAVOITTEET

Tässä luvussa käsittelen historiaa toimeksiannolle, tavoiteltavia hyötyjä, yhtiössä jo olevaa yhteistoiminnan kirjoittamatonta mallia sekä toivottua lopputulosta. Saavutetaanko yhteistoiminnan kehittämisellä taloudelliset ja henkilöstölliset hyödyt?

Vuosien varrella Lännen Palveluyhtiön laajentaessa toimintaansa sisäisen yhteistyön kehittäminen samaa tahtia on ollut haasteellista. Osastojen välinen yhteistyö onkin perustunut pääasiallisesti suullisesti sovittuihin tilaus- ja kilpailutusmalleihin. Eri osastojen työntekijöillä sekä työnjohtajilla ei ole ollut tarkkaa tietoa osaamisalueista, eri työntekijöiden vahvuuksista sekä säästömahdollisuuksista. Tämä on johtanut ulkopuolisten (joskus tunti-/urakkahinnaltaan halvempien) suosimiseen. Yhtiön sisällä pysyvän rahan kulkua sekä työntekijöiden työllistämisaikutusta ei ole huomioitu riittävästi.

Viime vuosina on alettu paneutua kustannustehokkuuteen jolloin osastojen saumaton yhteistoiminta onkin noussut keskeiseen rooliin. Lännen Palveluyhtiöltä on kuitenkin puuttunut kirjoitettu malli, joka toimisi pohjana yhteistoiminnalle ja mahdollisesti parantaisi sitä. Malli parantaisi osastojen tietämystä toisistaan ja helpottaisi sisäisten tilausten sekä kilpailutuksen etenemistä täten parantaen koko yhtiön tulosta. Työntekijöitä onkin suullisesti ohjeistettu hyödyntämään yhtiön monipuolista palvelujen tarjontaa, joka on osaksi todettu toimivankin ja kehittyvän jatkuvasti.

Selkein tavoite toimeksiannolle on edellä mainittu yhtiön tuloksen paraneminen sekä toiminnan tehostaminen. Näiden kautta paranisi myös logistiset asiat, töiden organisointi sekä yhtiössä tapahtuvat prosessit. Sisäisen toiminnan kehittyessä palveluiden laatu ja joustavuus paranevat saumattoman yhteistyön johdosta, joka puolestaan mahdollistuu kaikkien toimijoiden päätoimipisteiden sijaitessa samoissa tiloissa. Sivutoimipisteitä on kuitenkin Tampereen Nekalassa, Ylöjärven Elovainiolla sekä pieniä varastotiloja Tampereen reunaseuduilla. Toimintaa tehostettaessa työntekijöille saattaisi mahdollistua henkilökohtaisia kykyjä vastaavia työnkuvia poiketen pääasiallisesta työnkuvastaan.

Synergiaa kehittääkseen Lännen Palveluyhtiöt on osallistunut alkavaan DIILI-hankkeeseen, jonka järjestää Tampereen Teknillinen yliopisto yhdessä yritysten kanssa. Hankkeen varsinainen aloitusajankohta on kesäkuun 2017 puolellavälissä. DIILI-hankkeessa tarkoituksena on edistää KIRA eli kiinteistö- ja rakennusalan digitalisaatiota uudistamalla kiinteistöjen sekä rakennusten elinkaari- ja asiakasarvon tuottantoa hyödyntäen VR/AR-ratkaisuja. Tämä hanke pohjautuu rakennusalan toimijoiden yhteistyössä tekemään KIRA-alan digitalisaatioselvitykseen vuodelta 2016. Yhteiskehittämisellä on tarkoitus saavuttaa uusien liiketoimintamahdollisuuksien sekä teknologian kärki. (Jukka Puhto TTY rakennustekniikka 2016)

Vielä ei tiedetä DIILI-hankkeen käytännön hyötyjä, koska projekti on alkumetreillä. Tarkoituksena kuitenkin siirtyä vanhanaikaisista järjestelmistä digitaalisiin järjestelmiin tuottavuuden, yhteistoiminnan sekä prosessien yksinkertaisuutta ajatellen.

3.1 Aiheen raja

Monien eri osastojen tuottamien palveluiden, toiminta-alueiden sekä -tapojen saattaminen toisiinsa tietouteen on haasteellinen tehtävä. Opinnäytetyötä suunniteltaessa kävi selväksi aiheen laajuus sekä rajaamisen vaikeus, huomioon on otettava kaikki viisi eri osastoa omina yksikköinä. Yhteisillä työalueilla liikuttaessa sisäinen valvonta mahdollistaa jokaisen osapuolen toiminnan kehittämisen, osan töistä ollessa kiinteähintaisia sopimuksia sekä samojen asiakkaiden erillistilauksia. Työn pääpaino on Lännen Kiinteistöpalvelu Oy:n synergiassa, mutta toiminnan laajuuden vuoksi myös muut osastot ovat mukana tarkastelussa.

4 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Työelämää kehitettäessä sovelletaan usein kerättyä tietoa epäkohtien kartoittamiseen. Tutkimukset tuottavat uutta tietoa asioista eri asioista joita voidaan soveltaa käytäntöön. Tutkimuksellinen kehittämistoiminta jää useasti kehitystoiminnan sekä pelkistetyt tutkimuksen välimaastoon. Tässä yhdistetään käytännön tiedonhankinta kehitysehdotuksineen sekä tutkimuksellinen lähestymistapa. Kehittävässä mallissa edetään kysymyksellisestä tiedonkeruusta kohti käytännön kehittämistoimintaa pääpainon ollessa tutkimuksella. Lähtökohtana tässä voidaan pitää käytännön ongelmia sekä kysymyksiä. (JAMK www-sivut 2017b)

Työni tyyliksi valitsin tutkimuksellisen lähestymisen vaikka työssä ilmenee toiminnallisen tutkimuksen piirteitä. Suoran tiedon kerääminen työnjohtajilta ja työntekijöiltä on lopputuloksen kannalta hyvin tärkeää. Aihetta lähestyin haastattelemalla viiden eri osaston työnjohtajaa sekä neljää työntekijää kustakin osastosta mahdollisimman laajan otannan saavuttamiseksi. Työntekijät valitsin osastokohtaisten kriteerien perusteella, joissa pääasiana pidin erimittaisia työkokemuksia, ennakoasennetta haastattelua kohtaan ja mahdollisuutta tavoittaa henkilökohtaisesti haastateltavat henkilöt. Kyselyä varten laadin johdattelemattoman kysymyskaavakkeen, jossa apuna käytin Varman tasoarviointia (Kai Tolvanen 2017) (Liite 1) sekä yhteistyötä yksikön päällikön kanssa.. Lomakkeiden jaon yhteydessä määrittelin viikon aikaa vastata kyselyyn, jotta kaikki saisivat mahdollisimman rauhassa perehtyä asiaan. Ensimmäiset havainnot jaon suoritettua oli työntekijöiden myönteinen suhtautuminen kyselyyn ja vastaamisen helppous. Monella työntekijällä oli selkeänä ajatuksissa parannettavat asiat sekä toiminnassa olevat tavat. Tämän jälkeen jokaisen osaston ylin henkilö keräsi kootusti kaavakkeet, joilta ne noudin. Samalla listasin jo käytössä olevia yhteistyötapoja työnjohdon näkökulmasta sekä kävimme yhdessä heidän omat vastauksensa läpi tiedon syventämiseksi ja parannusehdotusten tarkentamiseksi. Osa yleisen tiedon keräämisestä perustui oman työsuhteen aikaisiin havainnointiin sekä suullisen tiedon keräämiseen jokaiselta osastolta. Tukevana materiaalina käytin Tullinkulman Työterveyden suorittamaa työhyvinvointikyselyä jossa tutkitut asiat ovat hyvin lähellä opinnäytetyön tarkoitusta (Tullinkulman työterveys työhyvinvointikysely 2016).

4.1 Tutkimusmenetelmä

Toteutusmenetelmänä käytetyn tutkimuksellisen, tarkemmin laadullisen eli kvalitatiivisen lähestymisen kriteereihin kuuluu olennaisena osana toteutetut haastattelut. Näitä suoritettiin usealle henkilölle Lännen Palveluyhtiöissä monin eri tavoin. Työssä on kuitenkin toimintatutkimuksen piirteitä yhteistoiminnan kehityksen sekä mahdollisen liiketoiminnan parantamisen näkökulmista. (Lapin AMK [www-sivut 2017](#))

Toimintatutkimus määritellään useasti prosessiksi jonka tarkoituksena asioiden muuttaminen ja kehittäminen parempaan suuntaan. Toiminnan kehittäminen mielletään jatkuvaksi prosessiksi, joka ymmärretään uudella tavalla. Toimintatutkimus ei painotu asioiden nykytilaan vaan kuinka näiden tulisi olla. Toimintatutkimuksessa keskeisenä asiasisältönä ovat vaatimukset asioiden kulusta. (KAMK [www-sivut 2017](#))

Luvussa en käsittele ainoastaan tutkimusmenetelmiä vaan niiden kautta tullutta tietoa jo toiminnassa olevista yhteistyötavoista. Näistä tieto on kerätty keskusteluiden, haastatteluiden sekä sähköpostikeskusteluiden kautta. Suullisen tiedon kerääminen eri osastoilta vuosien varrella on osoittautunut tärkeäksi osaksi kokonaisuuksien hahmottamisen kannalta sekä kehityksen hahmottamiseksi. Nykyisten toimintamallien kartointus ei liittynyt kyselylomakkeisiin, kaikki tieto hankittiin edellä mainittuja keinoja käyttäen.

Yhtiön toiminnan laajentuessa osastojen välille on kehittynyt viimevuosina erilaisia yhteistyömalleja. Kaikki näistä ovat suullisesti ohjeistettuja mutta ne luovat pohjan toimivalle yhteistyölle sekä töiden sujuvuudelle.

4.1.1 Lännen Korjauspalvelu

Lännen Korjauspalvelulla on kattavat yhteistyötavat muiden osastojen kanssa johtuen töiden kokonaisvaltaisesta suorittamisesta, tilausten ja korjausehdotusten hyväksyttämisestä sekä jo vakiintuneista tilaaja-tekijä suhteista. Osasto toimiikin yhteistyössä kaikkien muiden yksiköiden kanssa, suurimmin kuitenkin isännöintipalvelun kanssa. Keskinäiseen toimintaan kuuluvat olennaisesti tiedonvaihto kumpaankin suuntaan,

esimerkiksi vesivuotoja ja saneerauksia koskevat hinta-arviot korjauspalvelulta sekä taloyhtiöiden lakiasiat sekä valtuudet tehdä korjauksia isännöintiosastolta. Korjauspalvelun suorittaessa tilattuja tehtäviä yhtiön isännöimiin kohteisiin on isännöitsijät pidettävä tietoisena kustannuksista, aika-arvioista, suoritustavoista, lain määräämistä vesieristys tarkastuksista sekä -pätevyyksistä ja mahdollisista lisätöistä joita havaitaan töitä tehdessä. Isännöitsijät hyödyntävät myös korjauspalvelun ammattitaitoa tilatessaan hälytystöitä putkivuotoihin ja muihin akuutin riskin töihin. Isännöitsijöiden kilpailuttaessa korjauspalvelun työnkuviin liittyviä suurempia tilauksia on korjauspalvelulla ollut tapana laajentaa työntekijäkantaansa vastaamaan kysyntää sekä suoriutuakseen tehtävistä sovituissa ajoissa. Tästä hyvänä esimerkkinä taloyhtiöiden kokonaisvaltaiset maalausurakat sekä suuremmat raja-aita projektit.

Lännen Korjauspalvelu toimii tiiviissä yhteistyössä omistajayrityksensä Lännen Kiinteistöpalvelun kanssa. Talvella auravahinkojen sattuessa, kiinteistöpalvelun omien resurssien ja ammattitaidon puuttuessa, he välittävät kyseiset korjaukset eteenpäin, useimmin kuvallisten tietojen kera korjausten helpottamiseksi. Monesti nämä työt ovat seinä- sekä aitalautojen vaihtoja, mutta myös suurempien vahinkojen sattuessa korjauspalvelu on huolehtinut vahinkojen korjaamisesta. Osastot välittävät keskenään myös muita töitä puolin ja toisin, esimerkiksi huollolle kuuluvat hanojen tiivisteiden vaihdot sekä kiinteistöjen valaistuksen ylläpito. Kiinteistöjenhuoltajia on myös painotettu ilmoittamaan havaitsemistaan rakenteellisista puutteista korjauspalvelulle sekä isännöitsijöille ongelmien korjaamiseksi ja mahdollisten työlupien hankkimiseksi ennen kuin vahingot pahenevat. Kiinteistöpalvelua, erityisesti kiinteistöhuoltomiehiä on hyödynnetty lyhyemmissä auttavissa töissä töiden lopputuloksen varmistamiseksi.

Siivous- ja Viherpalvelun kanssa yhteistoiminta on myös kehittynyt tiiviimmäksi kuluneina vuosina kaikkien kolmen osaston osaamisalueiden välillä. Siivouspalvelun kanssa toiminta on painottunut Korjauspalvelun tilaamiin remonttien jälkeisiin huoneistosiivouksiin sekä märkätilojen kokonaisvaltaisiin puhdistuksiin. Heidän ammattitaitoaan on erityisesti hyödynnetty näissä laattasaumojen puhdistuksiin. Siivouspalvelun tilauksesta yleisimmät työt ovat välinevarastojen muutostyöt vastaamaan heidän tarpeita sekä kiinteistöillä liikuttaessa havaittaviin korjaustarpeisiin paneutuminen ja raportointi päättävälle taholle. Viherpalvelun erikoisosaamista on hyödynnetty erityi-

sesti ulkotöissä, alkavien korjausten sekä piharakentamisen tiellä olevasta viherkasvustosta huolehtiminen ja täten työn mahdollistaminen. Viherosasto on käyttänyt korjauspalvelua urakoitsijana piha- sekä leikkivälineiden huoltomaalauksissa, korjauksissa, uudisrakennuksessa sekä asutopihojen kiinteiden kalusteiden kunnostustöissä (Ojala, M. Haastattelu. 07.04.2017)

4.1.2 Lännen Siivouspalvelu Oy

Lännen Siivouspalvelu Oy:llä on monien työntekijävaihdosten johdosta viimeaikana alkanut kehittyä uusia yhteistyötapoja muiden osastojen kanssa. Korjauspalvelun ja Siivouspalvelun välisen yhteistyön lisäksi osasto on tiiviissä toiminnassa kiinteistöhuollon kanssa välittäen tietoa puolin ja toisin. Siivouspalvelulla on suoritettu ohjeistus koskien huollolle kuuluvien rutiinitehtävien raportoisesta työtä suorittaville tahoille, pääasiallisesti rikkoutuneet lamput, ilkivallan kohteet sekä asuntojen tyhjäystarve. Siivousosaston työnjohdon käydessä sopimuskohteilla he suorittavat kiinteistön yleiskatselmusta raportoiden puutteista sekä isännöitsijöille että huoltomiehille. Palvelupäällikön tehtäväkuvaan lukeutuu yhteistyö isännöitsijöiden kanssa raportoiden edellä mainituista puutteista sekä kiinteistöjen materiaalivalintojen vaikutuksesta tuleviin ylläpitokustannuksiin, sopimuskohteissa mahdollisesti havaittujen lisätöiden tarjoukset, kiinteistökohtaisesti laadittujen työohjeiden päivitystä paremmin tarpeita kattavaan muotoon (käsittäen mm. siivousalueiden laajuudet, siivouskerrat sekä käytettävät menetelmät) ja jakaa tietoutta koskien materiaalien hoitoa ylläpitääkseen niiden käytökunnon sekä puhtauden.

Viherpalvelun kanssa yhteistyö on suppeampaa johtuen osaamisalueiden erilaisuudesta, viherosaston keskittyessä lähinnä vain ulkotöihin. Työt rajautuvat lähinnä yhtiön sisäiseen valvontaan, ilmoitetaan mahdollisista asiakkaista työnjohdolle kiinteistöillä liikuttaessa. Asiakkaille tarjotaan viherpalvelun tuottamia palveluita sekä suoritetaan mainontaa taloyhtiöille havaittaessa mahdollinen tarve pihahoidolle (Lehtimäki, S. Sähköpostiviesti. 09.04.2017)

4.1.3 Lännen Kiinteistöpalvelu Oy, Lännen Viherpalvelu, Lännen Isännöintipalvelu Oy

Lännen Kiinteistöpalvelulla ja Lännen Viherpalvelulla yhteistyö on tiivistä, pääpainona konetyöt, kuljetukset, autojen lainaus sekä sisäisen valvonnan kautta tulevat työt. Viherpalvelun kuljetuskaluston puutteesta johtuen kuljetus-, puunkaato- sekä kaivuupalvelut tilataan pääsääntöisesti Kiinteistöpalvelulta. Sisäisellä valvonnalla tarkoitetaan ohjeistusta koskien rinnakkaisen osaston havaitsemia töitä jotka kuuluvat muiden toimenkuvaan. Nämä kaikki ovat suullisesti sovittuja, resurssien ehdoilla suoritettavia töitä (Kalliomäki, T. Haastattelu. 10.04.2017)

Lännen Kiinteistöpalvelu hyödyntää Viherpalvelua tilaten sopimustenmukaisia ulkoalueiden hoitotöitä, hakemalla tietoa mahdollisista istutuksista ja niiden vaurioitumisesta sekä sesongin ulkopuolisesta työntekijävaihdosta. Kiinteistöpalvelun kesäaikana autojen sekä puutarhanhoitokoneiden lainakäyttö on laajamittaista hyödynnettäessä yhtiön sisäistä kalustoa (Koskelin, K. Sähköpostiviesti. 2017)

Lännen Isännöintipalvelun yhteistyö kaikkien osastojen kanssa on keskeisessä asemassa. Tietoa sekä työlupia haetaan jatkuvasti kaikkien osastojen toimesta, pyritään ennakoimaan töiden alkamista, pidetään isännöitsijät ajan tasalla käynnissä olevista urakoista ja välitetään uusia töitä. Isännöitsijät pyrkivät tilaamaan osastojen toimenkuvien mukaan asiakkaille suoritettavia tehtäviä, toivoen resurssien riittävän asiakkaan vaatimaan aikatauluun. Lännen Palveluyhtiöiden sisällä toimiva Tampuuri-järjestelmä on tärkeänä keinona tilauksia tehtäessä sekä kuitattaessa näitä suoritetuksi (Tossavainen, S. Sähköpostiviesti. 28.04.2017)

4.2 Avoin haastattelu

Avointa haastattelua suoritin työsuhteessa ollessani pidemmän ajan kuluessa eri osastojen henkilöstön kanssa. Kaikista eniten tietoutta kertyi Lännen Kiinteistöpalvelun ja aputoiminimenä toimivan Korjauspalvelun piiristä. Haastattelu kohdistui niin osastojen työnjohtajiin, asiantuntijatehtävissä työskenteleviin henkilöihin kuin muihinkin työntekijöihin. Tämä osuus loi pohjaa kyselylomakkeessa esittämilleni kysymyksille

sekä Palveluyhtiöiden kokonaistoiminnankuvan luomiselle. Avoimen haastattelun piiriin liitetään myös henkilökohtainen kokemus yhtiön sisäisestä toiminnasta sekä kehitysalueista.

4.3 Kyselytutkimus

Kyselytutkimuksen ajatuksena oli uudenlaisen näkökulman luominen yhtiön toiminnan kehittämiseksi. Yhtiön kasvaessa henkilökuntaa on rekrytoitu tiettyihin tehtäviin heidän varsinaisen työnkuvan ulkopuolista erikoisosaamista hyödyntämättä. Ei ole tiedetty tarkasti heidän henkilökohtaisia resurssejaan esimerkiksi avustaviin työtehtäviin muille osastoille. Tiedonhankintalomakkeen kysymykset painottuivatkin osastojen yhteistoimintaan, osastojen sisäiseen toimintaan, henkilökohtaisiin resursseihin sekä Lännen Palveluyhtiöiden kokonaiskuvaan. (Liite 2). Vastaukseksi toivoin kriittistä ajattelua sekä avaramielisyyttä ilmaista henkilökohtaiset mielipiteet mahdollisista kehityskohdista. Palautuksia sain yhteensä 18 kappaletta, joihin vastasivat jokaisen osaston vastaava työnjohtaja, ainoastaan yksi palautus jäi puuttumaan sekä Siivouspalvelusta että Viherpalvelusta. Pääosin vastaukset olivat kirjallisesti kattavia ja helposti tulkittavia. Vastausten keskiarvon laskettuani ja yhteenvedon tehtyäni tulokset ovat tarkasteltavissa osastoittain.

4.4 Työhyvinvointikysely (Tullinkulma)

Tarkasteltavana materiaalina voidaan käyttää myös Tullinkulman työterveyden toteuttamaa työhyvinvointikyselyä vuodelta 2016. Työhyvinvointikysely oli monipuolinen mutta tässä työssä tarkastelussa oli vaikutusmahdollisuudet työssä (Liite 3), sosiaalinen vuorovaikutus (Liite 4) sekä organisaatiokulttuuri ja ilmapiiri (Liite 5). (Tullinkulman Työterveys. Työhyvinvointikysely 2016). Nämä tutkimukset olivat tukevana materiaalina opinnäytetyössä suoritettulle kyselytutkimukselle joista ilmeni samankaltaisia parannusehdotuksia taulukkomuodossa. Tarkasteltaessa kyselytutkimuksen tuloksia yhdessä Tullinkulman aineiston kanssa on saavutettavissa kahden eri osapuolen, eri ajankohtana kerätyt tulokset. Tullinkulman Työterveyden kyselystä laadittiin myös loppuraportti, josta mahdollista todeta asioiden kehittyneen parempaan suuntaan vuosien varrella (Liite 6).

4.5 Havainnointi liiketoiminta-alueittain

Ongelmakohtien tarkastelussa on hyvin tärkeää kerätä tietoa eri osastoilta laajimman näkökulman saavuttamiseksi. Ennalta tiedettynä ongelmana onkin ollut tiedonkulun puute, mutta ei ole ollut varmuutta tavoista parhaan yhteistyön saavuttamiseksi. Osastojen tarkastelulla ja yhteenvedon tuloksena tarkoitus onkin havainnoida kehitettävät osa-alueet sekä saada palaute jo toimivista organisaation toimintatavoista. Käytössä olevista, hyväksi todetuista yhteistyötavoista voidaan ottaa esimerkkiä muiden osastojen toiminnalle.

Osastoja tarkasteltaessa erottelen työnjohtajilta ja työntekijöiltä tulleet palautteet, ajatuksena löytää epäkohdat kummastakin näkökulmasta, toistuvat asiat sekä kehitysideat. Vastausten keskiarvot ovat listattuna taulukkomuotoon. Kirjallinen sisältö on analysoituna erikseen noudattaen kyselytutkimuksen numerojärjestystä, alkaen positiivista palautetta saaneista asioista. Osa vastauksista käsittelee suoraan yhtiön sisäistä yhteistoimintaa, toinen osa puolestaan osastojen sisäistä toimintaa. Kumpikin osa-alue on tärkeä lopputuloksen kannalta, lähtehän toimiva yhteistyö pienistä tekijöistä.

4.5.1 Lännen Kiinteistöpalvelu Oy

Kiinteistöpalvelun ollessa Lännen Palveluyhtiön suurin työllistäjä, haastateltavien valintaan vaikutti pääasiallisesti työkokemus sekä ennakkoasenteet vastaavia kyselyitä kohtaan mahdollisimman kattavia vastauksia ajatellen. Haastateltaviksi valittiinkin ulkotöiden vastaava työnjohtaja, kaksi kiinteistönhoitokoneiden kuljettajaa erimittaisin työkokemuksin sekä kaksi kiinteistönhuoltomiestä erilaisin työaluein sekä kokemuksin. Kummankin kiinteistönhoitajan työalue sekä työnkuva ovat pysyneet vuosia samana eli he ovat kokeneet muutokset yhtiössä sekä luoneet mielikuvat kehitettävistä alueista.

Työntekijöiden palaute saatiin 3, 6.5, 8.5 sekä 20 vuotta työskennelleiltä henkilöiltä sekä 8.5 vuotta työkokemusta omaavalta esimieheltä. Keskiarvot ovat taulukkomuo-

dossa, eri kysymysnumerot eriteltynä tarkastelun helpottamiseksi (Taulukko 4). Arvosanat olivat yhtenäisiä kiinteistöhoitokoneiden kuljettajien sekä kiinteistöhuoltajien kesken, esille nousevia poikkeuksia ei ollut.

4.5.1.1 Kyselytutkimuksen yhteenveto: Työntekijät

1. Tiedonvaihto esimiehen ja työntekijöiden välillä on todettu hyväksi ja yleisesti ottaen sujuvaksi tarkasteltaessa suhdetta lähimpään esimieheen, tieto kulkee kumpaankin suuntaan. Toimiston ja ylemmän johtoportaahan yhteydenpito työntekijöihin vaatisi kuitenkin parannusta, ei saada tietoa kulkemaan oikeille henkilöille tarpeeksi nopeasti.
2. Yhteistyö muiden osastojen kanssa toimii verrattain hyvin. Apua saa tarvittaessa pyytämällä. Ainoina kehitysehdotuksina nousi pinnalle osastojenvälinen markkinointi, ei tiedetä tarkalleen muiden erikoisosaamista sekä palvelujen kattavuutta. Tietyissä töissä käsittelyajat venyvät, joka aiheuttaa ongelmia tiilajapuolen aikatauluvaatimuksissa.
3. Yhtiön sisäinen tiedonkulku on parantunut huomattavasti viime vuosina. Ryhmätekstiviestit tiettyjen osastojen työntekijöille sekä koko konsernin henkilöstölle on todettu toimivaksi tavaksi välittää tietoa ajankohtaisista asioista eteenpäin. Yhtiön sisäistä tiedonkulkua tarkasteltaessa ensimmäisen kohdan puutteet nousevat esille ylemmän johtoportaahan ja toimiston puutteellisen yhteydenpidon vuoksi.
4. Oman osaston työntekijöiden välinen yhteistyö on arvioitu poikkeuksetta kohdallaisen hyväksi. Avun antaminen ja saanti jouheaa, henkilökohtainen osaaminen huomioituna. Työntekijät joustavat omista työnkuvistaan auttaakseen kiireellisimmissä työtehtävissä. Auttamisessa ainoina ongelmina ilmentyi henkilökemiat kattaen henkilökohtaisen osaamisalueen, tiettyjen työparien kanssa työskenneltäessä lopputulos on laadukkaampi.
5. Työmäärän ja ylipäättään töiden valinnanvapaus nostettiin omaan arvostukseensa, työntekijä saa monesti itse vaikuttaa päivien kulkuunsa työmäärän pysyessä kohtuullisella tasolla. Yhtiöön pitäisi kuitenkin rekrytoida enemmän erikoisosaamista hallitsevia työntekijöitä, niin huolto- kuin konepalveluihin. Saataisiin hoidettua tietyt työnkuvat yhtiön sisäisesti, eikä tarvitsisi myydä töitä ulkopuolisille. Kiireisinä sesonkeina sekä lomien aikana työn jakaminen

ontuu aiheuttaen yksittäisille työntekijöille liikaa kuormitusta. Työmäärää tulisi hajauttaa oman yksikön sisällä tai mahdollisuuksien salliessa muihin yksiköihin.

6. Ongelmatilanteissa ratkaisun avaimet ovat saatavilla ja avun saa oman yhtiön sisältä. Kokemus luo lisätietoutta eri yksiköiden vastuualueista, kenelle ilmoitetaan mitään. Yhtiön sisäisen tietouden loppuessa tieto ei kuitenkaan siirry ulkopuolisille toimijoille ja syntyy niin sanottu puhelinrinki, ihmiset yrittävät välittää ongelmaa toiselle lopulta sen ratkettua tai unohduttua. Ulkopuolisten toimijoiden kanssa ongelmia yhteydenpidossa, ei saada tietoutta vastuualueista.
7. Työnkuva todettiin selkeäksi, mahdolliset epäselvyydet ratkeavat työnjohdon avulla.
8. Lännen Palveluyhtiön toiminnan rakenne, sujuvuus ja laatu todettiin yleisesti ottaen kohtuullisen hyväksi. Tietenkään kaikkien asukkaiden mielipiteiden mukaan ei voida mennä, työt tarvitsevat tilaajan hyväksynnän. Yhtiön sisäistä yhteydenpitoa sekä -markkinointia tulisi kehittää yhteistyön kehittämiseksi, sekä yksittäisten työntekijöiden että osastojen välillä.

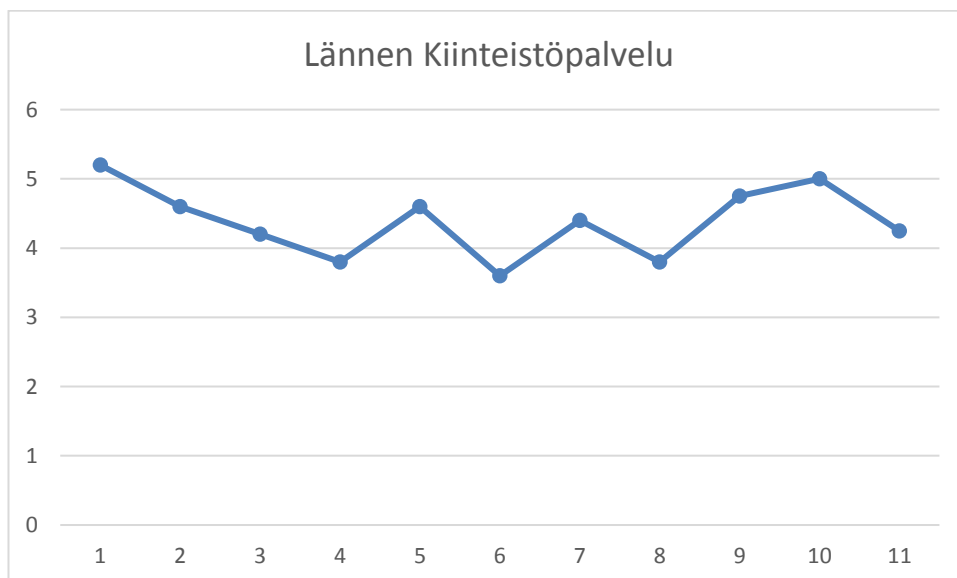
Vapaiden mielipiteiden joukosta esille nousivat edellä mainittu yhtiön kaikkien osastojen palveluiden myynti, niin toisillensa kuin asiakkaille. Varsinkin koneenkuljettajien joukossa mainittiin kesäajan potentiaalinen urakointi ulkopuolisille tilaajille. Lännen Palveluyhtiöiden sisäinen henki on kuitenkin hyvä sekä toimiva työntekijöiden keskuudessa.

4.5.1.2 Kyselytutkimuksen yhteenveto: Esimies

1. Lähimmän esimiehen sekä työntekijöiden kanssa tiedonvaihto pääosin sujuvaa ja ripeää. Joissakin asioissa suora tiedonkulku ei ole moitteetonta. Työntekijöiden keskuudessa töiden sekä henkilöstön arvostelu kuppikunnissa.
2. Yhteistyö muiden osastojen kanssa toimii pääasiallisesti hyvin. Töiden aika-tilutuksessa kehittämistä, tieto tulee töiden alkamishetkellä. Ei ole aikaa valmistautua sekä järjestää resursseja oikeissa mittasuhteissa.

3. Yhtiön sisäisessä tiedonkulussa on tapahtunut paranemista kuluneina vuosina. Nykytaso on kohtalainen, muiden osastojen muutoksista sekä muista tilanteista tulisi informoida enemmän esimerkiksi tekstiviestein tai tiedottein.
4. Osaston sisäinen yhteistyö on pääosin hyvää sekä sujuvaa. Apua saa kysymällä, työntekijät joustavat tarvittaessa.
5. Lomien aikainen työmäärä on liian suuri kuormittaen työn laatua. Työhön osallistuvana esimiehenä resurssit kohtaavat työtehtävien kanssa kohtalaisen hyvin.
6. Ongelmatilanteissa käytetään lähimmän esimiehen tietoja hyväksi, jos ratkaisua ei heti löydy, löytyy ratkaisun avaimet.
7. Oma työnkuva on selkeä sekä kysymällä saa tarkennusta.
8. Lännen Palveluyhtiön sisäisessä toiminnassa ennakointi on huonoa. Töitä ei suunnitella tarpeeksi etukäteen, jotta toiminta olisi jouhevaa.

Yhteisesti pidettävät säännölliset kokoukset toisivat lisätietoa muiden osastojen toiminnasta, muutoksista sekä helpottaisivat tiedonjakoa oman osaston keskuudessa. Kiinteistöhuoltomiesten sekä ulkoalueita hoitavien työntekijöiden välisessä kommunikoinnissa olisi parantamista, tieto ei aina kulje tarvittavaa määrää.



Taulukko 6. Kyselytutkimuksen keskiarvot.

4.5.2 Lännen Korjauspalvelu

Lännen Kiinteistöpalvelun aputoiminimenä toimivan Korjauspalvelun tarjotessa erilaisia työtehtäviä valintakriteereiksi muodostui työkokemuksen pituuden lisäksi eri tehtävänkuvat. Työtehtävästä riippuen työntekijä joutuu olemaan yhteydessä eri osastojen ja ulkopuolisten tilaajien henkilöstöön, sillä lähes kaikki töiden tilaajat ovat yhtiön ulkopuolisia henkilöitä sekä taloyhtiöitä. Toinen tärkeä yhteisvaikuttaminen tapahtuu asukkaiden kanssa korjaus- ja mittaustöitä tehdessä, asuntoihin meno ilman asukkaan hyväksyntää tai vuokranantajan valtuuttamaa ilmoitusta tekemättä on lailla kielletty.

Haastattelun kohteiksi valikoitui Korjauspalvelun esimies, asuntojen määräaikaistarkastuksista raportointeineen vastaava tekninen tarkastaja, kaksi asuntojen saneerauksiin erikoistunutta korjausmiestä erimittaisin työkokemuksin sekä yhtiössä pitkän työkokemuksen omaava LVI-asentaja. Työntekijöiden työkokemuksien pituudet olivat 1, 4, 6 ja 8 vuotta sekä työnjohtajan 12 vuotta.

4.5.2.1 Kyselytutkimuksen yhteenveto: Työntekijät

1. Säännölliset palaverit koetaan hyväksi tavaksi välittää tietoa esimiesten sekä työntekijöiden välillä. Yhteydenpito todetaan pääosin onnistuneeksi sekä sujuvaksi. Satunnaisesti tiedonkulku kuitenkin tökkii eli ei saada tarvittavaa tietoa työnjohdolta tarpeeksi nopeasti. Kentältä ei saada lähetettyä kuvamateriaalia ongelmakohdista työnjohdolle eli toimistolla joudutaan käymään asiat läpi, tiedonvaihto helpottuisi viestintälaitteisiin panostettaessa.
2. Yhteistyö muiden osastojen kanssa on kehittynyt. Työstä ja ajankohdasta riippuen avunsaanti on sovittavissa. Nykypäivänä tietoa muiden osastojen toiminnasta on saatavilla enemmän sekä työnjohto tietää pääsääntöisesti millä alueella kukin työntekijä on työskentelemässä. Osastojenvälisessä viestinnässä sekä -arvostuksessa olisi kehittämistä, työntekijät eivät koe tulevansa arvostetuksi muiden osastojen toimesta. Tuleviin töihin valmistaudutaan puutteellisesti, valmistautuminen tapahtuu pääsääntöisesti, kun työn pitäisi jo alkaa.

Tämä ongelma Korjauspalvelun sisällä sekä muiden osastojen kanssa yhteistyössä toimittaessa. Osastojen työntekijät eivät tunne toisiaan tarpeeksi hyvin tietääkseen kehen ottaa yhteyttä missäkin asiassa.

3. Tiedonkulku yhtiön sisällä yleisesti ottaen hyvää (työntekijäkohtaisesti), ryhmätekstiviestit koetaan hyväksi tavaksi välittää tietoa ajankohtaisista asioista. Henkilökuntakirjeessä välittyy myös tieto eri osastojen ajankohtaisista asioista. Joissakin tapauksissa tiedonkulussa parantamisen varaa (työntekijäkohtainen) sekä Korjauspalvelun koetaan olevan tiedonkulun häntäpäässä. Muut osastot tietävät ajankohtaisista asioista aiemmin.
4. Osaston työntekijöiden välinen yhteistyö on saumatonta ja toimivaa, apua saa sovittaessa yhteisön sisäisesti.
5. Työmäärät suhteutettuna henkilökohtaisiin resursseihin ovat kohtuullisella tasolla. Työssä vaadittava kärsivällisyys nousi tärkeään asemaan. Aukkaiden monikansallisuuden vuoksi kielitaitoa tulisi parantaa kommunikoinnin mahdollistamiseksi. Toisinaan työnkuvat koetaan resurssien väärinkäytöksi, henkilökohtaista osaamista ei hyödynnetä riittävästi. Osaston sisäisesti sekä muiden osastojen työnkuvia olisi toivottavaa kokeilla lyhyissä jaksoissa, parantaisi toimenkuvien arvostusta sekä kehittäisi tietoutta eri osastojen osaamisalueista.
6. Ongelmatilanteiden ratkaisussa olisi yhtenäistämisen tarvetta. Osa työntekijöistä tietää muiden osastojen henkilöstön vastuualueista enemmän kuin toiset, aina ei löydy vastauksia meneillään oleviin ongelma-kohtiin. Työmääräimien välittämä tieto on hyvin puutteellista Korjauspalvelulla. Aukkiaan sekä tilauksesta päättävän henkilön yhteystiedot ovat puutteellisella tasolla. Osasto tarvitsisi perehdytystä muiden osastojen vastuualueista sekä henkilöstöstä helpottaakseen ongelma-kohtien ratkaisua.
7. Oman työnkuvan selkeys perustuu pääasiassa työmääräimien informaatioon, työselosteen ollessa tarpeeksi kattava ongelmia ei ilmene. Tarvittaessa opastusta saa työnjohdolta. Päivä- ja viikkokohtaisen aikataulun luominen henkilökohtaisten töiden suhteen nähdään positiivisena asiana. Liiallista kuormitusta ja kiirettä esiintyy, kun luodun aikataulun ohelle vaaditaan lisätöitä. Talotekniikan kehittyessä tulisi lisätä koulutusta samaan tahtiin, eteneminen on vanhanaikaista.

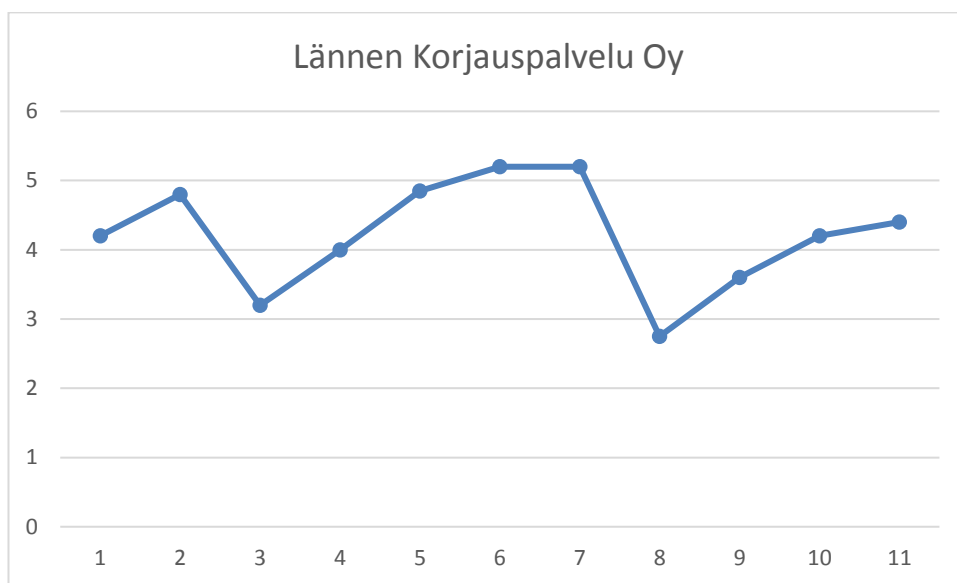
8. Lännen Palveluyhtiöiden toiminta on asiallista lähes kaikkien työntekijöiden yrittäessä parhaansa. Puutteellisiin sekä virheellisiin asioihin puututaan nykyään aiempaa tehokkaammin. Lisäkoulutuksen tarve ei koske vain Korjauspalvelua vaan nähdään tarpeellisenä jokaiselle osastolle. Yhteiset laatuvaatimukset eivät ole selvillä, mitkä ovat kriteerit eri tilaajille? Yhtiön sisällä tapahtuva turha panikointi sekä asioiden priorisointi kiireellisesti nähdään työntekijöitä kuormittavana tekijänä.

Edellä mainittu työmääräimien puutteellinen sisältö vaikeuttaa työntekijöiden työpanosta, joudutaan selvittelemään ylimääräisiä asioita kentältä käsin. Yleisavaimen käyttö sekä saatavuus on hyvin puutteellisesti tiedotettu. Vuositasolla se nostaisi yhtiön tuottavuutta, kun poistuisi työaika syövä turha selvittely. Kiinteistöpalvelun loma-ajan työnjakoa tulisi parantaa, henkilöt joille poissaolevien työntekijöiden töitä jaetaan, eivät tiedä alueista tarpeeksi sekä kuormittuvat laadun kärsiessä. Yhteisten tilojen siisteyteen ja järjestelmällisyyteen tulisi panostaa, säännölliset yhtiön sisäisesti toteutetut siivouspäivät auttaisivat ongelmaan. Siisteys palvelisi sekä työntekijöitä että Kokkolankadulla vierailevia asiakkaita.

4.5.2.2 Kyselytutkimuksen yhteenveto: Korjauspalvelun esimies

1. Laajoista työalueista johtuen kauempana työskenteleviä työntekijöitä näkee harvoin. Suurimmilta osin työntekijöiden kanssa yhteydenpito on helppoa sekä sujuvaa. Säännöllisesti pidettävät aamupalaverit koetaan erinomaiseksi keinoksi jakaa tietoutta osaston sisäisistä asioista kaikille työntekijöille.
2. Yhteistyö muiden osastojen kanssa työasioiden suhteen on toimivaa, kiireellisistä aikatauluista johtuen ei kerkeä tutustumaan muuhun henkilöstöön. Varsinkin Isännöintipalvelun kanssa yhteistyö tiivistä, yhtiön sisäistä valvontaa sekä markkinointia pyritty kehittämään.
3. Osaston sisäinen tiedonkulku tärkeässä asemassa, resurssien rajoissa mahdollisimman jouheaa. Tieto välittyy työnjohdolta eteenpäin vastaaville työntekijöille, ulkopuolisille urakoitsijoille sekä muiden osastojen henkilöstölle. Kuukausitiedotteeseen saatava informaatio tärkeää.

4. Osastojen työntekijöiden välinen yhteistyö vaihtelee työntekijöittäin, suurimman osan kanssa jouheaa.
5. Henkilökohtainen työnkuva todetaan osittain liian suureksi. Päivittäisistä tehtävistä suoriutuminen vaatii täysimittaista sekä jatkuvaa panostusta, lakisääteiset tauot eivät toteudu aikataulun puitteissa. Työnkuva koetaan laajaksi.
6. Tapauksesta riippuen ongelmatilanteisiin löydetään ratkaisu kysymällä asianomaisilta henkilöiltä.
7. Oma työnkuva on laaja, aina varastohoidosta esimies- sekä kenttätöihin. Korjauspalvelun tulostavoitteet ovat tärkeimmässä asiassa, huolehditaan laskutettavan työn säännöllisestä määrästä.
8. Konsernin tasolla on havaittavissa erisuuruisia työpanoksia sekä Korjauspalvelulla että muissakin osastoissa. Osa työntekijöistä tekee suuremman työmäärän toisten edetessä minimipanoksella. Resurssit eivät aina kohtaa työmääriä jaettaessa, pyritään etenemään pienellä henkilöstöllä työmääriin nähden. Laatu sekä kulurakenteet eivät saisi kärsiä.



Taulukko 7. Kyselytutkimuksen keskiarvot.

4.5.3 Lännen Viherpalvelu

Viherpalvelun ja Kiinteistöpalvelun yhteistoiminta on tiivistä niin konetyön kuin muunkin henkilöstön osalta. Osastot hyödyntävät toistensa erikoisosaamista puutarhajätteiden poiskuljetuksessa, puiden kaadoissa, piha- ja viheralueiden saneerauksissa, ammattitietouden vaihtamisessa sekä talvelle ajoittuvissa lumitöissä. Osastolta kyselyn vastaajiksi valikoitui viherpalvelupäällikkö yksikön johtajan roolissansa, hortonomi sekä kaksi kesäkauden työntekijöistä vastaavaa tiiminvetäjää. Henkilöiden työurien pituudet yhtiössä olivat 2,5, 5 sekä 9 vuotta. Osastosta vastaavaan viherpalvelupäällikön työuran pituus oli 7 vuotta.

4.5.3.1 Kyselytutkimuksen yhteenveto: Työntekijät

1. Tiedon on todettu kulkevan työntekijöiden ja esimiehen välillä moitteettomasti lukuunottamatta inhimillisiä unohduksia. Osaston uudet asiat tuodaan yleisesti kuuluville. Kiire estää ja hankaloittaa tiedonkulkua osastosta eteenpäin. Informaatio jää roikkumaan väliportaisiin, kuka kertoo kaikille? Ei tiedetä tarkalleen vastuualueita eli kuka minkäkin asian hoitaa. Varsinkin työnjohdon kiire on tiedonkulkua estävä tekijä.
2. Yhteistyö muiden osastojen kanssa kehittymässä jatkuvasti, kuluneina vuosina yhteistyö on parantunut huomattavasti. Apua saa pyytämällä resurssien puitteissa. Viherpalvelun toimenkuva ei ole selkeää muiden osastojen työntekijöille sekä vastaaville työnjohtajille. Tarvitsisi markkinoida tietoutta toimenkuvista sekä vastuualueista yhtiön sisäisesti, että ulkopuolisille tilaajille. Viherpalvelun on vaikeaa saada konetyöapua, koska huolto hoitaa ensimmäisenä omat työnsä, jouhevampi yhteistyö toiveissa. Viherpalvelun lainatessa muiden osastojen autoja he eivät saa tietoa mikä auto on vapaana ja kuinka kauan.
3. Osaston sisäinen yhteistyö on sujuvaa. Työntekijät ovat oppineet tuntemaan toisiansa ja apua saa aina kun mahdollista. Eri osastojen yleisistä- sekä työntekijöiden toimintavoista vaadittaisiin lisää tietoutta omalle henkilöstölle. Joissakin tapauksissa henkilökemiat eivät täysin kohtaa, joka tulee huomioida töiden suunnittelussa. Mielenpitoet muuttuvat satunnaisesti töiden prioriteetin mukaan, vapaamman aikataulun töistä siirrytään kiireellisempiin.

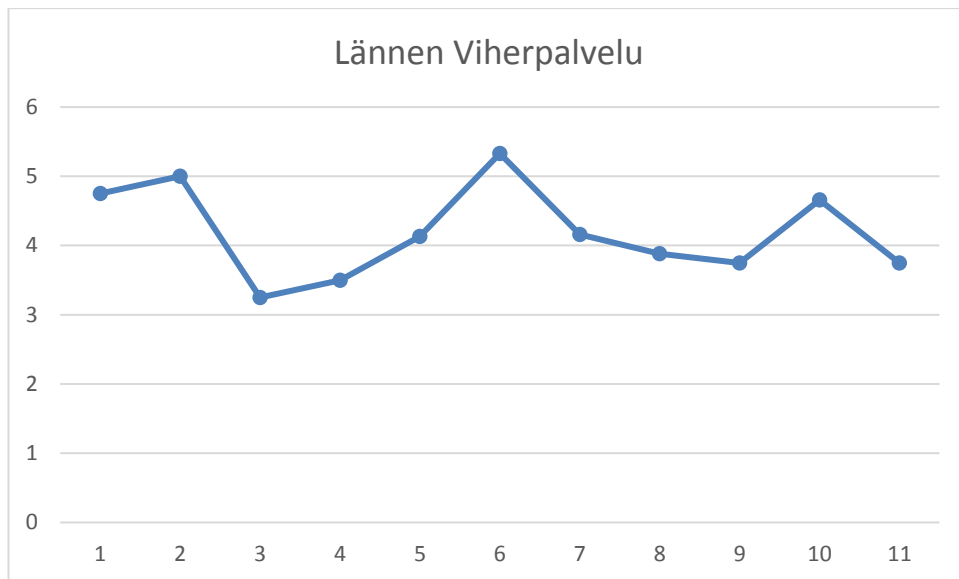
4. Työmäärien on todettu olevan sopivassa suhteessa työnkuviin nähden. Töitä riittää sekä lisämyyntiä tapahtuu asiakkaille. Koulutusta vastaavaa työtä ei ole tarpeeksi. Hortonomien koulutuksella voitaisiin tehdä ulkoalueiden suunnittelua sekä -rakentamista suuremmissa määrin.
5. Työvuodet tuovat kokemusta ongelmatilanteiden ratkaisuun, tietous eri työntekijöiden vastuualueista paranee sekä opitaan omatoimisesti tuntemaan henkilöstöä. Esimieheltä saa useasti tiedon tilanteiden ratkaisuun tai tiedot vastaavasta henkilöstä. Osastossa pyritään reagoimaan ongelmatilanteisiin nopealla aikataululla töiden saattamiseksi loppuun. Ulkopuolisten urakoitsijoiden ja tilaajien kanssa ongelmia keskinäisessä yhteydenpidossa, tieto ei tavoita oikeita henkilöitä. Ihmisien välillä syntyy väärinymmärryksiä yhtiön sisällä sekä tilaajien kanssa.
6. Omat työnkuvat ovat todettu selkeiksi sekä täsmennystä saa työnjohdolta. Vastuuta mahdollista saada lisää omien kykyjen ja halukkuuden mukaan. Avunsaanti Korjauspalvelulta ja Isännöintipalvelulta liittyen rakennusurakoihin on yleisesti ottaen hyvää ja jouheaa. Työt tehdään vapaasti, omien resurssien mukaisesti mutta turvallisuutta ajatellen. Lopputuloksen laatu on tärkeässä asemassa. Eri töiden ja urakoiden laatukysymykset ovat epäselviä, ei tiedetä kriteereitä kullekin tilaajalle koska aina ei voida noudattaa täydellisesti asiakkaiden näkemyksiä ja toiveita. Tässä ilmenee turhaa asioiden pompottelua sekä oman mielen mukaan toimimista.
7. Lännen Palveluyhtiöiden yleinen toiminta on todettu laadukkaaksi ja melko sujuvaksi. Viherpalvelulla kesäajan työntekijöiden työllistäminen nähdään hyvänä sekä huonona asiana. Heidän opastaminen syö ammattilaisten tehokasta työaika mutta kouluttaminen on myös palkitsevaa työtä. Kokkolankadulla sijaitsevan Viherpalvelun toimiston talviajan kulut herättävät kysymyksiä, eihän viherpalvelulla ole talviaikana töitä vastaavaa määrää. Työntekijöiden siirtyminen sesongin ulkopuolella muiden osastojen palvelukseen tulisi olla sujuvampaa. Ei tiedetä tarkalleen muiden osastojen toiminnasta sekä resursseista. Tilojen puute aiheuttaa ongelmia sekä lisäkuluja, ei voida varastoida tarpeellista tavaraa sekä maa-aineksia projektien varalle. Yhtiöltä liikenneluvan puuttuessa joudutaan suosimaan ulkopuolisia urakoitsijoita urakoiden kuljetuksissa. Muiden osastojen työntekijöiden kriittinen suhtautuminen Viherpalvelun

työntekijöihin, useasti ei auteta tarvittaessa, vaikka oma työnkuva sen mahdollistaisikin (työpanokset vaihtelevat työntekijäkohtaisesti).

Mielipiteinä tuli vielä ilmi työkokeilut eri osastojen välillä. Näillä saataisiin levitettyä tehokkaasti tietoutta muiden osastojen toimintatavoista sekä vastuista, osattaisiin ottaa yhteys oikeisiin ihmisiin eri asioissa sekä opittaisiin arvostamaan rinnakkaisten osastojen työpanosta työntekijöineen. Hyvän ja joutavan Viherpuolen työnjohtajan kanssa yhteistyö sujuu moitteetta motivoiden työntekijöitä suoriutumaan työtehtävistään laadukkaammin. Tilojen puute ja logistiikan kehittäminen vaatisivat kehittämistä. Konsernin tasolla työntekijöiden mielipide koetaan jäävän varjoon eli työntekijöitä tulisi kuunnella enemmän. Tulospalkkiojärjestelmä vaatisi kehittämistä.

4.5.3.2 Kyselytutkimuksen yhteenveto: Viherpalvelupäällikkö

1. Toimistojen sijaitessa samalla alueella mutta eri rakennuksissa, tieto ei kulje pää-rakennuksesta Viherpalvelulle toivotusti, asioita käsitellään enimmäkseen pää-rakennuksessa.
2. Muiden osastojen, varsinkin kiinteistöhoitokoneosaston kanssa yhteistyö toimii. Yhteistyö työntekijäkohtaista, kiinteistönhuoltomiesten keskuudessa radikaaleimmat erot.
3. Tiedon kulkua yhtiön sisällä tulisi kehittää toimivammaksi.
4. Oman osaston työntekijöiden välinen yhteistyö sujuvaa, mutta kehitystä tulisi vielä tapahtua.
5. Työmäärä on liian suuri ajatellen osaston tulevaisuuden kehittämistä sekä muita töitä. Varsinainen työnkuvan ulkopuolista aikaa ei ole.
6. Ongelmatilanteissa joudutaan käyttämään vanhanaikaisia ratkaisutyyplejä (excel). Tietoa ongelmien ratkaisuihin ei löydy yhtiön sisäisestä Tampuuri järjestelmästä.
7. Oma työnkuva on selkeä.
8. Yhtiön sisältä tietoa etsiessä ongelmana ilmenee sopimusten sisältö. Isännöitsijöiltä sekä muilta osastoilta tietoa etsittäessä kuluu turhaa aikaa, joka on pois muista työtehtävistä.



Taulukko 8. Kyselytutkimuksen keskiarvot.

4.5.4 Lännen Isännöintipalvelu Oy

Taloyhtiöiden tilausten päätöksenteossa isännöitsijät ovat keskeisessä roolissa, tavoitteenaan saumaton yhteistyö taloyhtiön hallituksen kanssa. Heidän roolinsa on toimia tilaajan puolella yhteistyössä urakoitsijoiden kanssa varmistaen heidän osaamisensa ja töidensä lopputuloksen. Samaan aikaan isännöitsijöillä on valtuuksia kilpailuttaa töitä, niin Palveluyhtiön sisältä kuin ulkopuolisilta urakoitsijoilta.

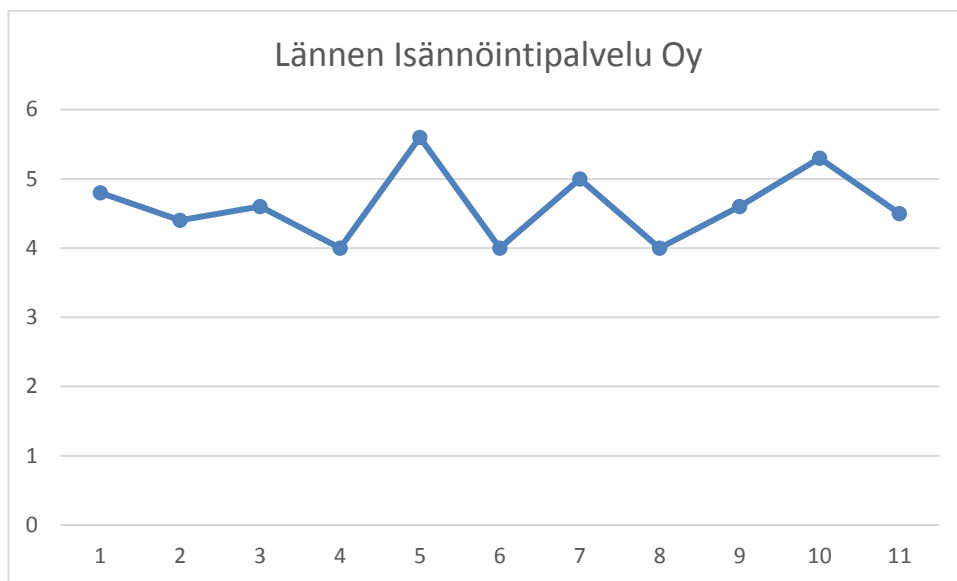
Kyselyiden jaon kriteereiksi määriteltiin työkokemus sekä asema osastossa. Tähän vastasivatkin isännöintipäällikkö, kaksi kokeneempaa isännöitsijää, yksi lyhyemmän työkokemuksen alalta omaava ja juuri alalle uudelleen kouluttautunut isännöitsijä. Kaikille työntekijöille oli kuitenkin ehtinyt jo muodostua kuva sisäisestä toiminnasta sekä mahdollisista parannusehdotuksista. Isännöitsijöiden työurien pituudet yhtiössä olivat alle 5, 5, 6.5 sekä 8 vuotta.

1. Esimiehen ja työntekijöiden välinen yhteistyö sekä avunsaanti on toimivaa. Ongelmalliset tilanteet saadaan selvitettyä. Osaston sisäiset, säännölliset palaverit parantavat tiedonkulkua sekä työntekijöiden välillä, että esimiehen kanssa. Yhteisissä toimintaohjeissa olisi parantamisen varaa. Nykyään kaikki toimintaohjeet

luodaan yksilöllisesti sekä tapauskohtaisesti, tarvitaan yhtenäinen malli koskien kaikkia työntekijöitä.

2. Henkilökuntakirje jakaa tietoa ajankohtaisista asioista tehokkaasti sekä osaston sisällä, että yhtiön tasolla. Osastojen välistä mainontaa tulisi lisätä, ei tiedetä mitä palveluita kustakin osastosta löytyy. Erikoisosaamisen löytäminen täten mahdollista tai vaikeaa. Palvelu- ja vastuunjako selkeämmäksi, tieto ei kulje eteenpäin, kun ei tiedetä mikä osa-alue kenellekin tekijälle kuuluu. Eri osastojen sisäisistä muutoksista tai toimintatavoista ei välitetä tietoa rinnakkaisille osastoille.
3. Yhtiön sisäisesti tiedonkulku on pääsääntöisesti selkeää, tapauskohtaisesti puutteita. Muilta osastoilta tuleva tieto ei ole riittävää eikä kulje riittävän sujuvasti. Tarvitsisi olla yhteiset tiedotuskirjeet asioista sekä henkilöiden tulisi varmistaa tiedon päätyminen oikeille henkilöille asioita hoidettaessa.
4. Isännöintipalvelun sisällä, työntekijöiden välillä avun- ja tiedonsaanti on helppoa. Ongelmatilanteet saadaan useasti ratkaistua käyttämällä osaston sisäistä ammattitaitoa. Yksilöllisten tietojen soveltaminen vaatisi parannusta, yhtenäisillä palaverilla ja toimintaohjeilla saataisiin parannettua tätä osa-aluetta.
5. Työnkuva ja resurssit kohtaavat. Työntekijät kokevat tulevansa hyödynnetyksi 100% panoksella. Kevätsesonkina työmäärä kasvaa suureksi, mutta sitä ei koettu suureksi ongelmaksi.
6. Ongelmatilanteiden ratkaisut eivät ole aivan selvillä johtuen tiedon puutteesta. Osastot eivät pidä tarpeeksi yhteyttä keskenään, yhteiset palaverit tiedon jakamiseksi parantaisivat ongelmaa. Yhteinen tietopankki/ foorumi olisi hyvä tiedonvälityskeino. Jokaiselle osastolle tarkemmat ja kattavammat työhönopastukset, käytäisiin läpi eri osastojen vastualueita, tarjottavia palveluita sekä yhteistoimintatapoja. Ehdotuksena henkilö hoitamaan yhteistoimintaa ja perehdytystä kokonaisvaltaisesti.
7. Omat työnkuvat ovat selkeitä. Ainoana kehitettävä on edellämainittu yhtenäinen laatu sekä opastus tarkemmaksi.

8. Lännen Palveluyhtiöiden yleinen toimintakuva on hyvä. Osastojen selkeät rajapinnat ja -toimenkuvat mahdollistaisivat laadun paranemisen sekä töiden ennakkoinnin sekä yhteisön sisällä, että asiakkaiden suuntaan. Osastojenvälisiä, yhteisiä kokouksia tulisi järjestää, nykyään niitä ei ole lainkaan. Tiedonkulku helpottuisi, tiedettäisiin paremmin osastojen vastuista sekä muutokset tulisivat julkisiksi.



Taulukko 9. Kyselytutkimuksen keskiarvot.

4.5.5 Lännen Siivouspalvelu Oy

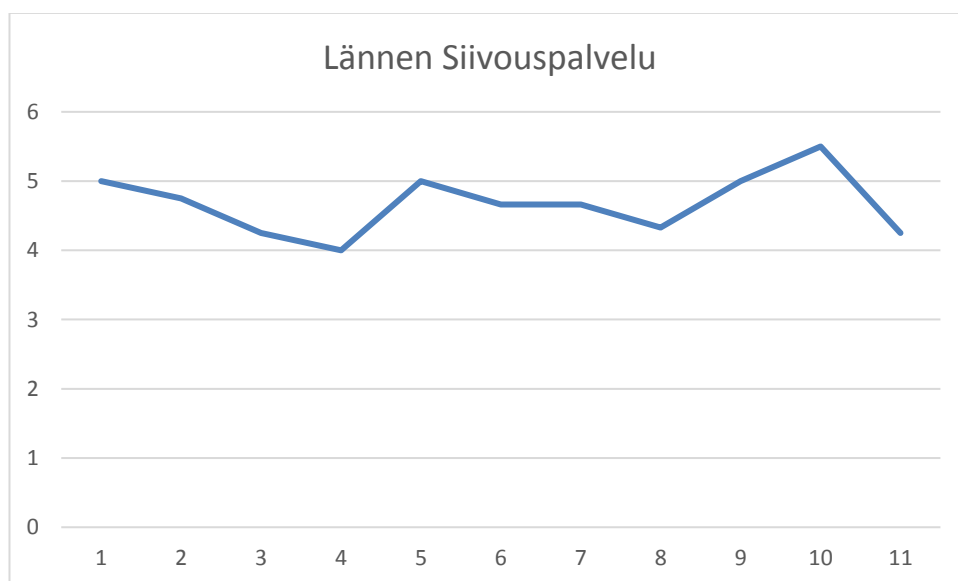
Siivouspalvelu on Kiinteistöpalvelun kanssa näkyvin osasto asiakkaiden näkökulmasta. Osasto palveleekin pääasiallisesti taloyhtiöitä, joiden kanssa on solmittu huolto- tai isännöintisopimus, osastojen välinen yhteistyö nousee siis tässäkin tilanteessa tärkeään asemaan. Kyselytutkimuksen kriteereinä osastossa oli työntekijöiden tavoitettavuus sekä työkokemus. Vastauksia pyysin osastoa johtavalta palvelupäälliköltä, kahdelta palveluesimieheltä sekä kahdelta palveluohjaajalta. Kaikkien heidän työkokemus sekä historia asemaansa päätyemisestä tukivat heidän valintaansa. Yhden palveluohjaajan vastaus jäi puuttumaan. Vastanneiden työntekijöiden työurien pituudet olivat 2v 3.5 sekä 5 vuotta. Siivouspalvelun palvelupäällikölle työvuosia oli kertynyt viisi.

4.5.5.1 Kyselytutkimuksen yhteenveto: Työntekijät

1. Esimiehen ja työntekijöiden välinen suhde toimii sujuvasti. Tieto kulkee sähköpostitse, suullisesti ja puhelimitse kumpaankin suuntaan.
2. Yhteistyö muiden osastojen kanssa on parantunut viimeaikoina huomattavasti. Tieto meneillään olevista töistä jaetaan osastojenvälisesti tarvittaessa sekä haetaan tietoa ongelmien ratkaisemiseksi yhtiön sisältä.
3. Tiedonkulku yhtiön sisällä on myöskin parantunut viime vuosina Siivouspalvelun näkökulmasta. Huoltomiehet ilmoittavat puutteista liikkuessaan työkohteissaan. Tämä tapahtuu suullisesti sekä puhelimitse. Isännöitsijät hakevat ja jakavat tietoutta tarvittaessa liittyen käynnissäoleviin töihin sekä tuleviin urakoihin. Siivoojien huomatessa huoltomiehille kuuluvia puutteita, he ilmoittavat näistä suoraan vastaavalle kiinteistönhuoltomiehelle. Joissakin tapauksissa yhteiset asiat eivät aina tavoita kentällä työskenteleviä työntekijöitä, tieto jää roikkumaan väliportaisiin.
4. Siivoojien itsenäisen työnkuvan sekä omien kohteiden johdosta osaston työntekijöiden välinen yhteydenpito on tärkeää. Yhteisillä säännöllisillä palaverilla sekä puhelimitse jaetulla tiedolla mahdollistetaan sujuva yhteydenpito.
5. Työmäärä on vaihtelevaa, mutta pysyy kohtuullisissa rajoissa. Työntekijät kokevat työmääränsä suuremmaksi kuin yksikköä johtava taho.
6. Tarvittava tieto sekä osaaminen löytyy Lännen Palveluyhtiöistä. Avun hakeamisen kynnys on madaltunut osastojenvälisen yhteistyön kehittyttyä ja henkilökunnan oppiessa tuntemaan toisiansa.
7. Työn päämäärä on selkeä sekä ongelmatilanteissa apua saa hyvin helposti.
8. Konsernin sisäinen yhteistyö on parantunut huomattavasti viime vuosina, mutta kehitettävää on vielä. Ongelmat ovat kentällä työskentelevien työntekijöiden välisessä yhteydenpidossa. Muiden yksiköiden resursseista sekä työnkuvista ei ole tarkkaa tietoa, myös isännöinnin kanssa yhteistyötä tulisi tiivistää.

4.5.5.2 Kyselytutkimuksen yhteenveto: Siivouspäällikkö

1. Lähimmän esimiehen välillä yhteistyö on sujuvaa sekä säännöllistä. Tieto kulkee sähköpostitse, suullisesti sekä puhelimitse.
2. Yhteistyö muiden osastojen kanssa on parantunut huomattavasti. Tietoa jaetaan sekä yhteistyössä haetaan ongelmiin ratkaisut.
3. Varsinkin huoltomiesten kanssa tiedonkulku on parantunut. Puutteellisista asioista informoidaan kumpaankin suuntaan. Isännöitsijöiden kanssa yhteistyö on tiivistynyt. Henkilökuntakirjeeseen ilmoitettavat asiat ovat osoittautuneet hyväksi tavaksi jakaa tietoa osastojen välillä.
4. Itsenäisten työnkuvien johdosta puhelimitse välitettävä informaatio on tärkeässä asemassa sekä säännölliset palaverit mahdollistavat tiedon jakamisen.
5. Työmäärä on hyvin vaihteleva. Tarjouspyyntöjen suhteen ollessa hiljaisempaa, keskitytään myyntiin sekä tulevaisuuden suunnitteluun. Työnkuva on erittäin monipuolinen.
6. Lännen Palveluyhtiöiden sisältä löytyvää osaamista hyödynnetään. Apua saa sitä hakemalla sekä yhteydenpito kynnys on madaltunut vuosien aikana.
7. Oman työn päämäärä on selkeä sekä apua saa aina kysymällä.
8. Lännen Palveluyhtiöiden sisäinen yhteydenpito on parantunut viimeaikana, silti parantamista olisi paljon vieläkin. Kentällä työskentelevien siivoojien välinen kommunikointi sekä yhteydenpito muiden osastojen välillä tulisi olla vielä tiiviimpää. Ei tiedetä tarkalleen muiden resursseja sekä erikoisosaamista.



Taulukko 10. Kyselytutkimuksen keskiarvot.

5 ESIMERKKITAPPAUS

Luvussa käsiteltävänä on kaksi esimerkkitapausta, jossa hyödynnetään Palveluyhtiöiden sisäistä yhteistyötä. Näistä käy ilmi kilpailutus, sisäinen valvonta, tilaaminen rinnakkaisilta osastoilta sekä yhteistyön joustavuus. Ensimmäinen tapaus on kokonaisvaltaisesti toteutunut, toinen on tarjouspyyntöä odottamassa. Toteutuneet osat ovat Lännen Isännöintipalvelun, -Siivouspalvelun, -Kiinteistöpalvelun sekä -Korjauspalvelun välillä (Lehtimäki, S. Sähköpostiviesti. 02.05.2017).

5.1 Yhteistyöesimerkki: Kosteusvaurio

Lännen Siivouspalvelun työntekijän suorittaessa oman alueensa töitä työntekijä havaitsi siivousvälinevarastossa mahdollisen kosteusvaurion. Yhdessä työnjohdon kanssa todettiin taloyhtiön kuuluvan Lännen Isännöintipalvelun asiakkaisiin, jolloin asiasta ilmoitettiin vastaavalle isännöitsijälle. Tarkastuksen tehtyään isännöitsijä tilasi Tampuuri-järjestelmän kautta täydellisen siivouksen tilaan, Korjauspalvelulta kosteuskartoituksen, ilmanvaihdon parantamista tukevat työt sekä maalauksen. Työ suoritettiin kokonaisvaltaisesti käyttäen yhtiön sisäisiä resursseja. Kommunikointi sujui ongelmitta osastojen välillä ja vika saatiin korjattua ennen kuin ongelmat pahenivat (Lehtimäki, S. Sähköpostiviesti. 02.05.2017).

5.2 Yhteistyöesimerkki: Kattojen pesu

Palvelupäällikön tehdessä Siivouspalvelun kohdekierrosta havaittiin huoltosopimukseen kuuluvia puutteita sekä mahdollisia lisätöitä kiinteistönhuollolle. Pihan epäsiisteystestä otettiin kuvat ja ne välitettiin isännöitsijän kautta huollosta vastaaville henkilöille. Pihojen siisteys auttaa Siivouspalvelun työntekijöitä, siisteistä pihoista ei kulkeudu roskaa rappukäytäviin. Porraskäytävien edustojen kattoulokkeilla kasvoi samalta paksulta, työ ei ole huoltosopimukseen kuuluva mutta putsaus olisi taloyhtiön edun mukaista. Tästä otettiin kuvat ja lähetettiin samassa yhtiössä työskentelevälle isännöitsijälle. Isännöitsijä hoiti yhteistyön taloyhtiön kanssa ja pyysi tarjouspyyntöä

Lännen Kiinteistöpalvelulta koskien lippojen sammaleenpesua. Tarjous on käsiteltyssä odottaen hinta-arviota sekä taloyhtiön päätöstä. Kattojen siisteys vaikuttaa myös luonnollisesti kiinteistönhuoltoyrityksen yleiseen imagoon (Lehtimäki, S. Sähköposti. 02.05.2017).

6 SYNERGIA

Synergia eli yhteistoiminta on tärkeä osa yritysten kehittämistä. Pienten ja paikallisten toimijoiden kasvaessa uusiin mittasuhteisiin yhtiön sisäiset resurssit monipuolistuvat. Sisäisten resurssien hyödyntäminen mahdollistaa aivan uusia toimintatapoja, tulovaihtoehtoja sekä luo uusia haasteita voitettavaksi.

Yrityksen näkökulma sidosryhmiin on yksi ratkaisevista tekijöistä luotaessa toimivaa synergiamallia. Tähän on luotu ainakin kaksi eri tapaa. Win-lose, jonka keskeinen sisältö rakentuu yrityksen haluttomuuteen olla rakentamatta yhteistä arvopohjaa sidosryhmiensä kanssa. Henkilöstöä pidetään kustannuseränä, alihankkijoiden hintaa kiristetään jatkuvasti sekä ulkopuolisten urakoitsijoiden ehtoja kiristetään. Tapahtuu sopimusrikkomuksia sekä ei nähdä yhteistyökumppaneita mahdollisuutena vaan rasitteena. Win-win mallissa arvostetaan yhteistä hyötyä sekä yrityksen sisällä, että yhteistyökumppaneiden kanssa. Uusia innovaatioita sekä ymmärrystä syntyy näin enemmän, mutta malli vaatii työtä sekä viitseliäisyyttä. (Lehtipuu, Monni 2007: 20)

6.1 Organisaatiokulttuuri ja asenteet

Luvussa käsittelen organisaatiokulttuuria sekä ihmisten asenteita muutoksia kohtaan. Työntekijöiden henkilökohtaiset asenteet ovat aina tärkeässä asemassa tehtäessä yhtiöiden sisäisiä muutoksia jotka koskettavat ja muuttavat jokaisen työntekijän totuttuja toimintatapoja.

Kulttuuri voidaan havaita sen näkyviä osia tarkastelemalla. Yhtenäinen pukeutuminen, toimitilat, brändi, laatu, yhtiön koko, henkilökunnan sosiaalinen käyttäytyminen sekä

tavoitteet ovat organisaatiokulttuurin näkyvimvät alueet. Yhtiön sisäinen toiminta prosesseineen, ohjenuorineen ja sääntöineen sekä esimiesten roolit ovat sisäisesti havaittavia asioita. (Emine www-sivut 2017)

Organisaatiokulttuuri on ainutlaatuinen sekä vahva kilpailuetu jokaiselle yritykselle, sitä ei voi kopioida. Tämä ilmenee usein eri tavoin kuten toimintana, arvoina sekä perusolettamuksina jotka ohjaavat yksilön ajattelua, toimintaa sekä valintoja. Tätä tutkitessa on päästävä aina pintaa syvemmälle työyhteisöön halutessa löytää keskeiset sisällöt. (Markkinointi-instituutti www-sivut 2017)

Organisaatiokulttuurin voi jakaa eri tasoihin. Tästä on käytetty nykypäivänäkin Edgar Scheinin esimerkkiä vuodelta 1987 joka määrittelee kolme eri tasoa.

1. Näkyvät rakenteet, toiminnalliset ilmiöt ja ihmisten aikaansaannokset

Tämä tarkoittaa organisaatio näkyviä osia joita myös vieraat voivat pitää ensivaikutelmana saapuessaan työyhteisön tiloihin. Ulkoiset puitteet, sisäinen arvostus, töiden suorittaminen sekä asiakaspalvelu. (JAMK www-sivut 2017a)

2. Arvot ja normit

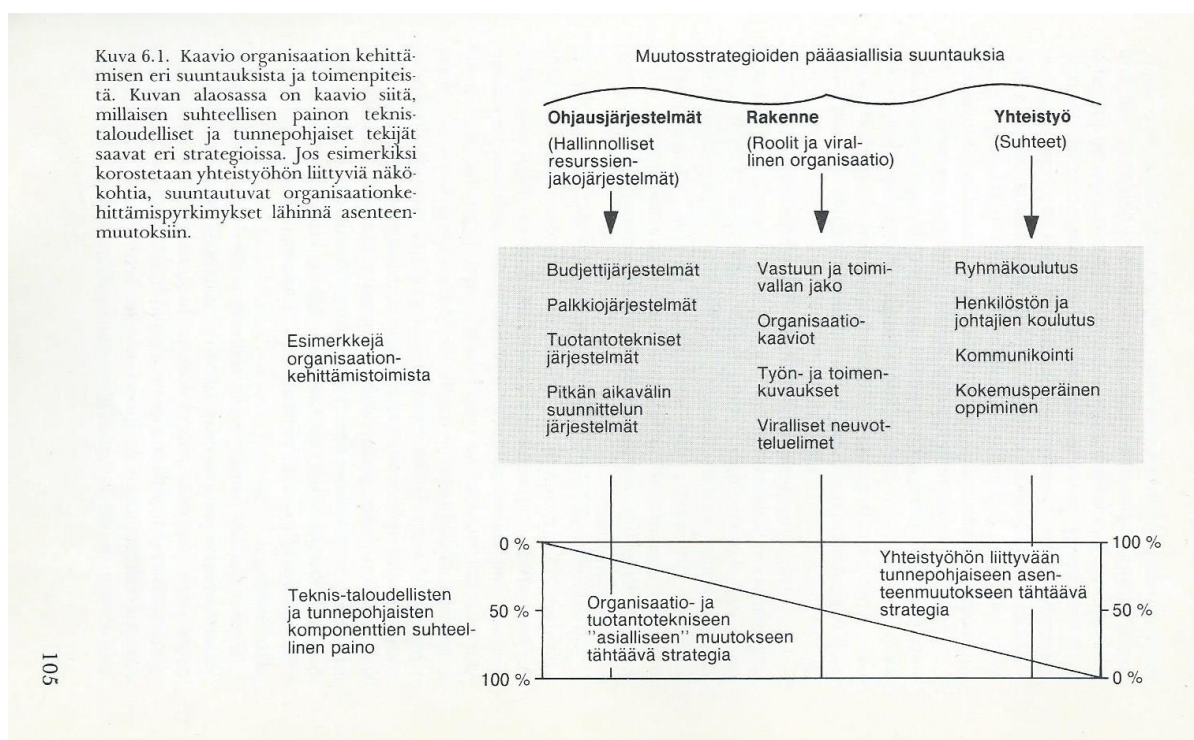
Tämä osa ei ole ulkopuolisen silmin helposti havaittavissa vaan se vaatii paneutumista mutta on nostettavissa työntekijöille esille. Tärkeimpänä on avata henkilöstölle mitä yhtiössä arvostetaan ja pidetään tärkeänä. Näiden havainnointi toimintamuodoista tulee selvittää henkilöstölle. (JAMK www-sivut 2017a)

3. Pohjimmaiset perusoletukset

Nämä käsittävät organisaatioon kehittyneitä käsityksiä sekä uskomuksia jotka ovat kehittyneet pitkän ajan kuluessa. Kehitys on tapahtunut henkilöiden näkemysten, toimintaperiaatteiden sekä ammattiin kuuluvan kulttuurin avulla. Nämä kaikki nähdään itsestäänselvyyksiksi joidenka alkuperä jää usein tiedostamatta. Perusolettusten muuttaminen on hyvin vaikea muuttaa niiden itsestäänselvyyden vuoksi.

Suuntaa antavaa tietoa näistä on mahdollista kerätä esimerkiksi analysointien ja ryhmähaastattelujen avulla. (JAMK www-sivut 2017a)

Yritysten laajentaessa toimintaansa samalla organisaation koordinoitongelmien lisääntyessä kasvaa myös tarve kirjallisille suuntaviivoille. Kirjallisessa muodossa olevaa organisaatiopolitiikkaa voidaan siis pitää yrityksen sisäisenä tiedotuskeinona, joka auttaa työntekijöitä selkeään kuvaan yhtiön hallinnollisesta rakenteesta. Mielenpideoista päästäkseen eroon on keskusteltava työntekijöiden työnkuvista, kaikilla tulee olla selkeät toimenkuvat sekä näkemys työntekijöiden välisistä suhteista. Jos koetaan organisaation olevan muutoksen tarpeessa, suunta ja tavat ovat ratkaisevassa asemassa. (Kuva 1). Selkeät suuntaviivat antavat työntekijöille turvallisuuden tunteen, he tietävät asemansa ja tehtävänsä. Toimivan organisaation keskeisessä roolissa toimivat työntekijöiden keskinäiset suhteet, näkökulma johtajia kohtaan sekä asenne omaa työtänsä kohtaan. (Rubernowitz, 1989: 34)



Kuva 1. Yrityksen kehittämis-strategioita. (Rubenowitz 1989: 105)

Lännen Palveluyhtiöiden sisäistä synergiaa kehitettäessä on tarpeen perehtyä osastokohtaisesti organisaatiokulttuuriin sekä sen ilmenemismuotoihin. Työssä jo aiemmin käsitelty totuttujen tapojen muuttamisen haasteellisuus ja työntekijöiden keskinäiset suhteet vaativat osastokohtaista paneutumista yhteistoiminnan parantamiseksi. Nämä kaikki organisaatiokulttuurin osat koskettavat jokaista työntekijää eri näkökulmista. Niiden kautta on muutettavissa kaiken taustalla toimivia asioita mahdollistaen suurempien muutosten toiminnan.

6.2 Edut yhtiön ja työntekijöiden näkökulmista

Lännen Palveluyhtiöiden synergian kehittämisellä on monia välittömiä- sekä pidemmän aikavälin hyötyjä. Yhtiön näkökulmasta tarkasteltuna päällimmäiseksi nousee osastojen sujuvan yhteistyön kautta mahdollistuvat laskutettavat lisätyöt sekä henkilöstön tehokas työllistäminen. Töiden tuotot saadaan pidettyä yhteisen työnantajan piirissä, jokaisen osaston tuottoa saadaan nostettua ja mahdollisia lisärekrytointeja tehtyä tarpeen mukaan. Projektien hoitaminen kokonaisvaltaisesti saman yhtiön voimin luo positiivista mainosta asiakkaille, tehokkuus ja laatu siis paranevat moitteettoman yhteistyön ansiosta sekä tarpeettomat väärinymmärrykset urakoitsijoiden välillä vähenevät.

Työntekijän näkökulmasta toimivan yhteistyön ansiosta kehittyvät asiat keskittyvät omaan työnkuvaan, työviihtyisyyteen, osastojen toiminnan omaksumiseen sekä lisääntyvien laskutettavien töiden ansiosta omaan tulospalkkioon. Omaan työnkuvaa olisi mahdollisuus tarkentaa sekä hyödyntää yhtiössä varsinaisen työnkuvan ulkopuolista osaamista. Viihtyvyys kasvaa selkeiden ohjeistuksien ansiosta, varsinkin ulkopuolisten yhteistyökumppaneiden kanssa toiminta helpottuisi käytettäessä firman sisäisiä resursseja. Työntekijöiden tietämyksen lisääntyminen henkilöiden vastuualueista loiventaisi kynnystä avun hakemiseen tietyissä tehtävissä. Myös eri osastojen työntekijöiden välinen yhteistyö paranisi henkilösuhteiden kehittyessä lisääntyneen yhteistyön ansiosta.

6.3 Haasteet

Toimivan synergian saavuttaminen sisältää monia eri haasteita näkökulmasta riippuen. Lännen Palveluyhtiöiden sekä eri työnkuissa toimivien henkilöiden on osallistuttava henkilökohtaisesti kehittämiseen sekä omaksuttava muutoksessa olevia toimintatapoja. Tietojen keräämisellä sekä kyselytutkimuksella luotiin kuva kehitettävistä asioista ja niiden kautta tulevista haasteista. Haasteiden voittamiseksi tulee luoda suunnitelma joka ei luonnollisesti alkuvaiheessa miellytä koko henkilöstöä mutta antaa mahdollisuuden pitkántähtäimen kehitykseen. Haasteiden voittamiseksi eri osapuolien haasteiden selvittäminen on tärkeä osa synergian kehittämistä.

6.3.1 Yhtiö

Lännen Palveluyhtiöiden näkökulmasta haasteita tarkasteltaessa ne painottuvat kokonaistoimintaan sekä yksilölliselle tasolle. Osastoja yleisesti tarkasteltaessa haastavaksi asiaksi nousi keinot joilla saada yksiköt tietoiseksi toistensa kokonaistoiminnasta sekä resursseista. Yksilöitä tarkasteltaessa suurin kynnys on muutoshaluttomuus sekä uuden tiedon saaminen ajatusmalleihin. Yksittäiset työntekijät eivät halua muuttaa vuosia käytössä olleita toimintatapojansa, ajattelumallejansa sekä eivät luota tiedon löytyvät oman työnantajansa palveluksesta. Työntekijät eivät arvosta rinnakkaisia osastoja tarpeeksi, joka osaltaan johtuu tiedon puutteesta. Asenteiden muuttaminen riippuu yksilön omaksumiskyvystä. Jos yksittäisen työntekijän asenne työnantajaa sekä muutoksia kohtaan on kielteinen, asenteen muuttaminen on vaikeaa tai jopa mahdotonta. Kuinka järjestetään jouhevimmmin työntekijöille tietoa eri osastojen toiminnasta riittävän tarkasti?

6.3.2 Työnjohto

Työnjohto on tärkeässä asemassa yhteistyötä kehitettäessä. Heidän tulisi toimia yhteistyössä ongelmanratkaisussa, tulevien töiden suunnittelussa sekä delegoitaessa asioita eteenpäin. Työnjohtajien tulisi hahmottaa selkeästi yhtiön kokonaiskuva ja näin välittää tiedot siitä tarvittaville henkilöille tietäen henkilökohtaiset resurssit sekä osastoista hyödynnettävät voimavarat. Työnjohtajien kommunikoidessa tiiviisti toistensa

kanssa tiedonvaihdon vuoksi, heidän oma tietämyksensä sekä näkökantansa laajenee mahdollistaen tiedonjaon vastuuosastonsa työntekijöiden keskuuteen. Yhteydenpidon puute aiheuttaa tietämättömyyttä joka johtaa synergian laaja-alaiseen kärsimiseen eikä kehitystä tapahdu. Kuinka saada yksilölähtöinen yhteydenpito toimimaan, laajennettua henkilöstön tietämystä rinnakkaisista osastoista työntekijöineen sekä työnjohtajien säännöllinen tiedonvälitys osastojen sisäisistä asioista toimimaan paremmin?

6.3.3 Työntekijä

Yhteistoiminnan kehittäminen vaikuttaa työntekijöiden jo opittuihin toimintatapoihin. Tapojen muutos vaikuttaa henkilöihin aluksi negatiivisella tavalla ennen kuin muutokset ovat siirtyneet osaksi normaalia työrytmiä, omaksumishalukkuudesta riippuen. Apua tulisi saada työnjohdolta, mikäli muutetaan asioita joiden vastuista tekijä ei ole täysin tietoinen mutta oman tiedonkeruu aktiivisuuden avulla muutokset ovat helpommin omaksuttavissa. Työntekijöiden tulisi myös itse perehtyä toimenkuvien vastuualueisiin, vastuut ovat erilaisia eri osastojen työntekijöiden kesken, vaikka toimenkuva olisikin samankaltainen. Riittääkö työntekijöiden oma-aloitteisuus sekä muutoshalukkuus muuttuvien toimintatapojen omaksumiseen sekä yhtiön sisältä löytyvän tietotaidon hyödyntämiseen?

6.4 Laskentaesimerkki

Laskentaesimerkin avulla saadaan suuntaviivoja mahdollisille lisätuloille sekä yhtiössä tapahtuvalle säästölle synergian toimiessa moitteettomasti. Luvussa käsittelen teoreettista esimerkkiä, jossa on huomioitu ainoastaan varmasti tiedossa olevat kiinteät kulut arvioiden mahdollisimman tarkasti niiden suuruudet. Laskennassa käytetään esimerkkiä laskutettavasta työstä, mutta kiinteiden kiinteistönhoitosopimusten ylläpitämiseksi tapaus voi olla myös käänteinen tai tapahtua muiden osastojen välillä.

6.4.1 Esimerkki: Kiinteistönhoitokoneenkuljettaja-korjausmies

Kiinteistöjen konetyöt ovat sesonkipainotteisia keskittyen lumentulosta alkukesään. Syyskaudella maan ollessa jäässä on perinteisesti keskitytty koneiden korjaukseen sekä kiinteistöjen yleisestä siisteydestä huolehtimiseen. Korjauspalvelun työt puolestaan eivät pääsääntöisesti noudata sesonkiaikoja, apukäsille on kaudesta riippumatta satunnaista tarvetta. Perinteisesti apua on pyydetty oman yksikön sisältä, sillä seurauksella, että muut työt saattavat lykkääntyä. Sesongin ulkopuolella, koneenkuljettajien omien töiden puitteissa voitaisiin siirtää tarvittaessa kykenevä työntekijä avustaviin tehtäviin korjauspalvelulle, jolloin saataisiin tuottavuutta sekä organisoinnin avulla ylimääräinen työkoneella-ajo poistettua.

Laskennassa voidaan käyttää esimerkkinä kiinteistönhoitokoneenkuljettajalle 11€:n sekä timpurille 15€:n tuntipalkkaa. Työntekijöiden palkkaukseen liittyvät kokonaiskulut koneenkuljettajalle ovat noin 19,8€/h sekä timpurille 27€/h. Palkan kertoimena on käytetty 1,8 joka sisältää palkkaukseen liittyvät oheiskulut (Lampila, K. Sähköpostiviesti 24.04.2017). Luvut perustuvat palkkakuluihin eivätkä kokonaiskuluihin. Lännen Palveluyhtiöissä voidaan kokonaiskulujen laskentaan käyttää kerrointa 2,68 joka sisältää työajan lyhennyksen, työvälineet polttoaineineen, tilojen- sekä autojen vuokrat ja lainanlyhennykset ja hallinnolliset kulut (Järvenpää, H. Laskentaesimerkki. 2016) Wille 655 merkkisen kiinteistönhoitokoneen polttoaineenkulutukseksi voidaan laskea 8l/h + käytöstä aiheutuvat huolto- sekä korjauskulut (Hiitelä, M. Haastattelu 24.04.2017). Tässä tapauksessa ei huomioitu maa-aineksen kuljetusta jolloin lain mukaan täytyy käyttää dieseliä polttoaineena. Laskentahetkellä polttoaineena käytettävän polttoöljyn mittarihinta oli 1.029€/litra. (polttoaine.net, ABC tesoma 5.5.2017). Timpurityöstä laskutetaan Korjauspalvelun hinnaston mukaisesti 53.50€/h (sis.alv), avustavan timpurin töissä on vastaava veloitus, mikäli avustava työntekijä on työn kannalta vaadittavaa (Lännen Palveluyhtiöiden www-sivut. 2017. Viitattu 28.04.2017b)

Esimerkkityönä avustavan timpurin työt 7,5h ajaksi, kahdelta kertyy laskutettavaa 802,5€ (sis.alv) sekä kolmelta 1203,75€ (sis.alv). Oletetaan organisoinnin avulla toisen koneenkuljettajan korvaavan avustavan timpurin konetyöt sekä säästettävän täydellisesti tämän ajomäärän, kuluja olisi syntynyt tänä aikana polttoaineesta 61,74€

sekä työntekijän ylläpitämisestä 148,5€ eli yhteensä 210,24€. Kahden timpurin laskutettavasta summasta (802,5€) vähennettäessä työntekijöiden kulut (yht. 351€) saadaan arvonlisäveron sisältävä voitto päivältä (451,5€), laskuista jätettäessä pois Korjauspuolen polttoainekulut. Jos avustava timpuri olisi otettu yksikön sisältä, laskutettava summa olisi sama, mutta toisen timpurin työt olisivat jääneet tekemättä eli laskutettavaa olisi 401,25€ vähemmän ilman työntekijäkuluja sekä koneenkuljettajan teoreettisiin kuluihin olisi kulunut 210,24€. Teoreettiseksi kokonaistulokseksi voidaan laskea kolmen timpurin laskutettava työ 7,5 tunnilta joka on 1203,75€ sisältäen arvonlisäveron, työntekijäkulujen jälkeen tulokseksi 650,25€/ 7,5h.

Laskentaesimerkki luvuin

$53,5\text{€}/\text{h} \times 3 \times 7,5\text{h} = \underline{1203,75\text{€}}$ (sis.alv.)/työvuoro laskutettavaa työtä kolmelta timpurilta
 $1203,75\text{€} - 148,5\text{€} - (2 \times 202,5\text{€}) = \underline{650,25\text{€}}$ /työvuoro voittoa työntekijäkulujen jälkeen
 $53,5\text{€}/\text{h} \times 2 \times 7,5 - 61,74 - 148,5\text{€} - (2 \times 202,5\text{€}) = \underline{187,26\text{€}}$ (sis.alv.)/työvuoro kahdelta timpurilta vähennettynä koneenkuljettajan sekä timpurien henkilöstökulut. Synergiaa ei hyödynnetä.
 $650,25\text{€} - 187,26\text{€} = \underline{462,99\text{€}}$ /työvuoro alhaisempi tulos jos synergiaa ei hyödynnetä.

Laskentaesimerkin avulla voidaan todeta työn organisoinnilla saavutettavan 1203,75€ laskutettavaa työtä sekä voittoa 462,99€ työvuorolta enemmän verrattuna avun ottamiseen oman yksikön sisältä. Oman yksikön sisältä otettaessa avustaja, koneenkuljettajan ajaessa työpäivän Wille 655 merkkisellä työkoneella, voitto on 462,99€ huonompi vuorokautta kohden eli voittoa 187,26€ työvuorolta. Luvut ovat teoreettisia ideaalitapauksessa sekä ovat tarkasteltu Lännen Palveluyhtiöiden tasolta. Laskutettavan työn esimerkkiluvut sisältävät arvonlisäveron.

7 YHTEISTOIMINTAVASTUUT

Toimivan synergian kehitystyössä yksi tärkeimmistä alueista on vastuullisuus sisäisten palveluiden hyödyntämisestä. Jokaisen yhtiön työntekijän tulisi omalta osaltaan huolehtia osa-alueen toimivuudesta, nähdä Lännen Palveluyhtiöt kokonaisuutena jota voi hyödyntää. Työnjohtajien keskinäinen kommunikointi, tilausasenteet sekä sisäiset tarjouspyynnöt ovat ensisijaisina vastuina kokonaisuutta tarkasteltaessa. Työntekijöiden näkökulmasta tarkasteltuna tärkeimmäksi nousee yhteisen edun tavoittelu. Jokaisella tulisi olla tietous yhteistoiminnan eduista yhteisölle. Varsinkin sisäisen valvonnan kautta tuleva tietous on erittäin tärkeää synergian toimivuudelle, yksi osasto ei välttämättä pysty valvomaan kaikkien asioiden toimivuutta. Jokaisella osastolla tulisi olla vastaava henkilö joka työpanoksellaan pyrkii hyödyntämään sekä levittämään tietoutta yhteistyöstä. Heidän keskinäinen kommunikointi loisi yhteishenkeä osastojen välille sekä töiden välittäminen olisi sujuvampaa.

8 KEHITYSEHDOTUKSET

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoitustyö Lännen Palveluyhtiöiden sisäisestä yhteistyöstä, sen toimivuudesta, epäkohdista sekä havainnoida parannusta vaativat asiat. Tutkimustyö koski osastojen sisäistä toimintaa sekä jokaisen osaston välistä yhteistyötä tarkasteltuna yhtiön, työnjohdon sekä työntekijöiden näkökulmista. Toimintatutkimuksen, kyselytutkimuksen sekä avoimen haastattelun perusteella mahdollistui epäkohtien kartoitus sekä niiden listaus mahdollisia tulevaisuuden toimenpiteitä varten. Synergian kehittäminen vaatii erilaiset suunnitelmat eri rooleissa toimiville henkilöille sekä osastoille asiasisällöiden pysyessä hyvin samankaltaisina. Muille tiedonhankintakeinoille täydentävänä osana työnjohtajille on suoritettu suora kysely synergian parantamisesta Lännen Palveluyhtiöissä. Tässä luvussa listattuna pääasiat tutkimuksien perusteella. Tarkemmat osastokohtaiset parannusehdotukset käyvät ilmi kyselytutkimusten yhteenvedoista.

1. Suurimpana esille nousevana asiana oli ehdottomasti osastojen tietämättömyys rinnakkaisista yksiköistään. Tämä asia nousi jokaisessa kyselyssä tavalla tai toisella esille. Tietämättömyys koski rinnakkaisten osastojen erikoisosaamista, resursseja, työntekijäkohtaisia vastuuta, toimintatapoja sekä työntekijöiden henkilökohtaista tunnistamista. Nämä asiat tulisi huomioida tulevaisuuden toimintasuunnitelmia synergian suhteen luotaessa. Tämä vaikuttaa lähes kaikkiin muihin parannusta vaativiin asioihin. Parannusehdotuksena näille ilmeni osastojenväliset, säännölliset palaverit niin työnjohtajien kuin työntekijöidenkin tasolla. Toisena käsiteltynä ehdotuksena oli sähköinen järjestelmä jonka avulla voisi reaaliajassa päivittää tiedot ajankohtaisista asioista työnjohtajien ja työnjohtajien kesken.
2. Tiedonkulku on todettu puutteelliseksi osastojen sisällä sekä -välillä. Tärkeät asiat eivät tavoita määrättyjä henkilöitä, tieto jää roikkumaan väliportaisiin. Osalla henkilöstöstä puutteellinen viestintälaitteisto, ts. ei saada lähetettyä kuvia työnjohdolle suoraan työmailta. Ehdotuksena ilmeni reaaliaikaisen sähköisen järjestelmän lisäksi yhteydenotto suoraan vastaaviin henkilöihin. Kohta yksi on tärkeässä asemassa tiedonkulkua tarkasteltaessa, tulisi tietää työntekijöiden vastuualueet. Tiedonkulku parantuisi työntekijöiden hahmottaessa eri henkilöiden vastuualueet sekä erikoisosaaminen.
3. Osastojen työnjohtajien konkreettinen työmäärä on liian suuri. He eivät voi keskittyä tarpeeksi osaston johtamiseen sekä alaisien ongelmien kuuntelemiseen. Ei ole aikaa ajatustyölle osaston kehittämisestä. Kehitysehdotuksena ilmeni lähes jokaiselta osastolta työnjohtajien työmäärän pienentäminen. Työmäärällä tässä tarkoitetaan niin sanottua kenttätöitä eli samaa kuin muut työntekijät tekevät. Tarvittaisiin enemmän aikaa henkilöstöstä huolehtimiseen sekä oman osaston kehittämistyöhön.
4. Logistiset asiat. Tilojen puute varsinkin Kokkolankadun toimipisteellä. Ei saada varastoitua tavaraa sekä työtilat ovat liian ahtaat, kasvattaa kustannuksia. Palveluyhtiöiden jokaiselle osastolle tarvittaisiin laajemmat varastointitilat työtarvikkeille. Varastointitilan tarvetta olisi esimerkiksi maa-aineksille sekä muille kiinteistöissä käytettäville tarvikkeille.

5. Korjauspalvelulla käytössä oleva kuukausipalaveri on todettu hyväksi tavaksi välittää tietoa osaston sisällä säännöllisin väliajoin. Tätä on toivottu järjestettäväksi myös muilla osastoilla. Myös osastojen väliset palaverit voisivat olla toimiva keino luoda yhteistyötä. Palavereiden järjestämisessä tärkeää olisi säännöllisyys, työntekijöille tulisi tapa nostaa ajankohtaiset asialle koko osaston henkilöstön kuullen.
6. Henkilöstön ymmärrys. Henkilöstön tulisi nähdä Lännen Palveluyhtiöt kokonaisuutena, jonka menestykseen jokainen voi vaikuttaa. Kohteilla kulkiessa tulisi huomioida muille osastoille kuuluvat asiat sekä ilmoittaa näistä vastaaville henkilöille. Kehitysehdotuksena ilmeni henkilöstön perinpohjainen opastus osastokohtaisesti toimintatavan vahvistamiseksi. Opastuksen mahdollistamiseksi henkilöstön tulisi hallita kohdassa yksi mainitut asiat.
7. Asenteet. Eri työntekijöiden tahtotiloissa toiminnan muutoksiin on eroja. Työntekijöiden tulisi suhtautua myönteisesti sekä avarakatseisesti myös muiden osastojen vastuualueisiin sekä toimintoihin arvostuksen noustessa tärkeään asemaan. Työntekijöitä tulisi kannustaa hyödyntämään yhtiön sisäisiä voimavaroja. Esimerkkinä ilmeni vuoden synergia-palkinnon joka voitaisiin luovuttaa eniten yhteistyötä hyödyntäneelle tai kehittäneelle henkilölle. Palkinnon tulisi olla arvoltaan kannustava, esimerkiksi raha olisi hyvä kannustin.
8. Työntekijöiden tunteminen. Eri osastojen työntekijät eivät tunne riittävästi toisiansa. Tätä on havaittavissa myös osastojen sisällä. Kehitysehdotuksena yhteistä ajanviettoa pitäisi lisätä huomioiden työntekijöiden osallistumisprosentti erilaisiin tapahtumiin. Monenlaisien tapahtumien (esimerkiksi saunaillat, urheilutapahtumat) järjestäminen takaisi suuremman osallistumisasteen sekä henkilöstön laajemman tutustumisen toisiinsa. Näihin tulisi osallistua niin työntekijöiden kuin osastojen johdossa olevan henkilöstön.

Kappaleessa käsitellyt kehitysehdotukset ovat usealla osastolla ilmenneitä asioita joiden kehittäminen vaatii sekä osastojen sisäistä- että työnjohdon paneutumista kehitykseen. Jokaista osastoa tarkasteltaessa erikseen sekä kuunneltaessa työntekijöiden mielipiteitä on havaittavissa varmasti vielä lisää kehitysehdotuksia joita tutkimuksella ei havaittu.

9 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli luoda pohja kehittyvälle synergialle Lännen Palveluyhtiöissä. Kyselytutkimuksen, toimintamallitutkimuksen, suullisten haastatteluiden, sähköpostikeskusteluiden, kirjallisuuden sekä yleisen tiedonkeruun avulla löydettiin ongelmakohtia, jotka osoittautuivat hyvin samankaltaisiksi eri osastojen näkökulmista tarkasteltuna. Näihin pääasioihin tarkasti keskittyttäessä mahdollistetaan yhteistyön kehittyminen yleisellä tasolla saavuttaen mahdolliset hyödyt jokaiselle osapuolelle. Laskentaesimerkin avulla eri työnkuissa toimivat henkilöt saavat käsityksen synergian hyödyistä sekä yhtiön kokonaiskuvasta mahdollistaen uusien työnkuvien kokeilemisen. Yhtiön kokonaiskuvan luonti työntekijöiden tasolle osoittautui joka suhteessa tärkeäksi asiaksi sillä heidän tulisi nähdä asiat yhteisenä etuna. Taloudellista hyötyä on vielä mahdoton laskea eri työtilanteista johtuen, joka tapauksessa työn organisoinnilla, sisäisen tilauskulttuurin parantamisella sekä avun tarjoamisella muihin osastoihin hyödyt ovat merkittävät pitkällä aikavälillä tarkasteltuna. Tarkastelussa voi käyttää apuna Tullinkulman luomia taulukkomuotoisia tuloksia havainnoidakseen kyselytutkimuksen tuloksia osastokohtaisesti.

Itselleni opinnäytetyö oli opettavainen prosessi, johon sai erittäin hyvin yhdistettyä Lännen Palveluyhtiöissä hankkimani työkokemukseni. Eri osastojen toimihenkilöt sekä toimintatavat tulivat tutuiksi, tulevaisuudessa avun hakeminen on helppoa. Työ opetti myös keskisuudessa yrityksessä piilevistä voimavaroista, joita ei ole välttämättä kaikissa yrityksissä hyödynnetty. Mielenkiintoisin osio painottui haastatteluiden suorittamiseen, mielipiteet yhteistyön kehittämisestä olivat hyvin samankaltaisia sekä

työnjohtajat olivat erittäin avoimia ongelmien suhteen. Heillä kaikilla oli halu ratkaista ongelmakohdat omien resurssien rajoissa sillä kyseessä on jokaisen työntekijän etu.

Suosittelenkin yhtiön johtohenkilöitä paneutumaan yhteistyön moninaisiin hyötyihin organisaatiossa sekä kirjattuihin ongelma-kohtiin joiden pohjalta on hyvä alkaa rakentaa toimivaa yhteistyömallia. Osastojen yksityiskohtaisella tarkastelulla voidaan saavuttaa jo valmiita kehitysehdotuksia työntekijöiden näkökulmasta ja yhdistettäessä ne Lännen Palveluyhtiöiden vaatimuksiin on saavutettavissa merkittävää kehitystä. Synergia ei kehity itsestään ilman moninaisia tekoja sekä tapojen muutoksia.

LÄHTEET

Lehtipuu, P. & Monni, S. 2007. Synergia, Vastuullisen yritystoiminnan menestysmalli. Talentum

Rubenowitz, S. 1989. Organisaatiopsykologia. Weilin+Göös

Lännen Palveluyhtiöiden www-sivut. Viitattu 30.03.2017a
<http://www.lkpalvelu.fi/palvelut>

Järvenpää, H. (toimitusjohtaja). 2017. Lännen Palveluyhtiöiden ISA-päivien esittely

Koskelin, K. Sähköpostiviesti. 10.04.2017

Koskelin, K. Haastattelu. 13.04.2017

Lehtimäki, S. Sähköpostiviesti 09.04.2017a

Lehtimäki, S. Sähköpostiviesti 02.05.2017b

Tossavainen, S. Sähköpostiviesti 28.04.2017

Ojala, M. Haastattelu 07.04.2017

Kalliomäki, T. Haastattelu 10.04.2017

Kyselytutkimus osastoille. Lännen Palveluyhtiöt. 16.03.2017-23.03.2017

Polttoaine www-sivut/ ABC tesoma. Viitattu 5.5.2017
http://www.polttoaine.net/index.php?t=Tampereen_seutu

Lampila, K. Sähköpostiviesti. 24.04.2017

Hiitelä, M. Haastattelu 24.04.2017

Lännen Palveluyhtiöiden www-sivut. Viitattu 28.04.2017b
<http://www.lkpalvelu.fi/palvelut/hinnastot>

Lapin Ammatikorkeakoulun www-sivut. Viitattu 16.05.2017.
<http://www.lapinamk.fi/fi/Opiskelijalle/Opinto-opas,-AMK-tutkinto/Opinnaytetyoohje/Opinnaytetyon-toteuttaminen>

Jyväskylän Ammatikorkeakoulun www-sivut. Viitattu 18.05.2017a
<http://oppimateriaalit.jamk.fi/organisaatiokulttuuri/organisaatiokulttuuri/organisaa-tiokulttuurin-tasot/>

Emine www-sivut. Viitattu 18.05.2017
<http://emine.fi/mita-yrityskulttuuri-tarkoittaa/>

Jyväskylän Ammatikorkeakoulun www-sivut. Viitattu 18.05.2017b
<https://oppimateriaalit.jamk.fi/yamk-kasikirja/tyoelaman-tutkiva-kehittamistoiminta/>

Keskinäinen vakuutusyhtiö Varma tasoarviointi. Kai Tolvanen/työkykyjohtamisen palvelut. 2017

Markkinointi instituutti www-sivut. Viitattu 18.05.2017

<https://www.markinst.fi/markkinointi-instituutti/asenteissa-ja-tavoissa-lymyava-organisaatiokulttuuri-ratkaisee-kilpailutilanteen#.WR2Yz-vyjct>

Järvenpää, H. Laskentaesimerkki. 27.12.2016

Tullinkulman Työterveys. Työhyvinvointikysely Lännen Palveluyhtiöille. 2016

Jukka Puhto TTY rakennustekniikka. DIILI-hanke. 2016

Kiinteistötyönantajien www-sivut. Viitattu 22.05.2017

<https://www.kiinteistotyönantajat.fi/kiinteistoala/>

Järvenpää, H. Haastattelu 22.05.2017

MILLÄ TASOLLA TEIDÄN ORGANISAATIO TOIMII – TUNNISTA TASONNE

Työn sujumisen
huippuorganisaatio

Kirkas visio ja vahva tavoite	Päivittäis johtaminen systemaattista	Useita laaja menetelmiä käytössä	Visuaalisointia hyödynnetään ja toiminta läpinäkyvä	Vireys työssä korkealla tasolla	Benchmarking aktiivista	Osaamiset kunnossa	Kokemusten kannustetaan ja opitaan joka päivä
Tavoitteet selkeät ja priorisoitu	Henkilöstö osallistuu joka tasolla	Asiakasarvo ja tarpeet ohjaisvat teknistä	Yhteistyö toimii läpi toimintaketjun	Syrytytyt ja jaurtyt tunnistettu	Resurssointi tarve- ohjaisvna	Pullonkaulat tunnistettu ja minimoitu	Asiakas mukana kehitystyössä
Mittarit ohjes samaan suuntaan	Parannukset nähtävillä	Hyvä sisteystaso	Matala saureuspoo- oio %	O-tapaturmaa	Työkykyisint tunnistettu ja toimepiteet määrätty	Tieto kuuluu	Hyvä kate

Työn sujumisen
perusorganisaatio

Työn sujumisen perusorganisaatiolla on tunnistettavissa toimivia käytäntöjä, mutta sillä on useita parannusalueita tunnistettavissa

Epäselvä visio ja heikko tavoite	Toiminta siloitunutta	Asiakasarvo ei ole tunnistettu	Useita pullonkauloja / syrytytyet tunnistamatta	Huokkyöis Hävikkis re-work	Suorituskykyä ei seurata systemaattisesti	Työn saankarit ja lusuujit / kuormituksen epätasapaino	Hierarkista
Mittarit eiävät ohjes samaan suuntaan	Tuulpeiot/ kideetä suuhun tekemistä	Paijon keskeneräistä työtä	Visuaalisointia ei hyödynnetä	Ei oteta vastuuta kokonaisuudesta "oma nappi ja syttejä"	Reklamatioita	Osaamiset henkilö- sidonnaisia	Työkykyisyyttä ei ole tunnistettu
Tärkeimmistä asioista ei mitään	Heikko sisteystaso	Korkea saureuspoo- oio %	Tapaturmia esintyy	Enilään asakkaasta	Tieto ei kuulu	Pitkät toimintajat / hidas läpimeno	Heikko kate

Tekijä: Kai Tolvanen

Liite 1: Varman tasoarviointi (Kai Tolvanen 2017)

Tiedonkeruu opinnäytetyöhön
(Kiinteistöpalveluyhtiön toiminnan kehittäminen)

Osasto: _____

Toimenkuva: _____

Työvuodet yhtiössä: _____

Kysymykset: arvioi asteikolla (0-6) ja kirjoita onnistuneet sekä parannettavat asiat

1. Tiedonvaihto. ()
Esimies-Työntekijä ()
Työntekijä-Esimies ()

2. Yhteistyö yhtiön muiden osastojen kanssa: ()

3. Tiedon kulku yhtiön sisällä: ()

4. Oman osaston työntekijöiden välinen yhteistyö: ()

5. Henkilökohtaisten resurssien hyödyntäminen.

Työmäärä ()

Työnkuva ()

Varsinaiseen työnkuvaan liittymättömän erikoisosaamisen hyödyntäminen.

()

6. Ongelmatilanteissa toimiminen ja -tilanteiden ratkaisu. Esimerkiksi onko selvillä kuka hoitaa, kenelle ilmoitetaan (firman sisällä vai ulkopuolinen), yhtiön ulkopuolisten tekijöiden kanssa toimiminen, onko ”ratkaisun avaimet” saatavilla? ()

7. Oma työnkuva. Työn päämäärän selkeys, tarvittaessa opastuksen saatavuus ja laatu. ()

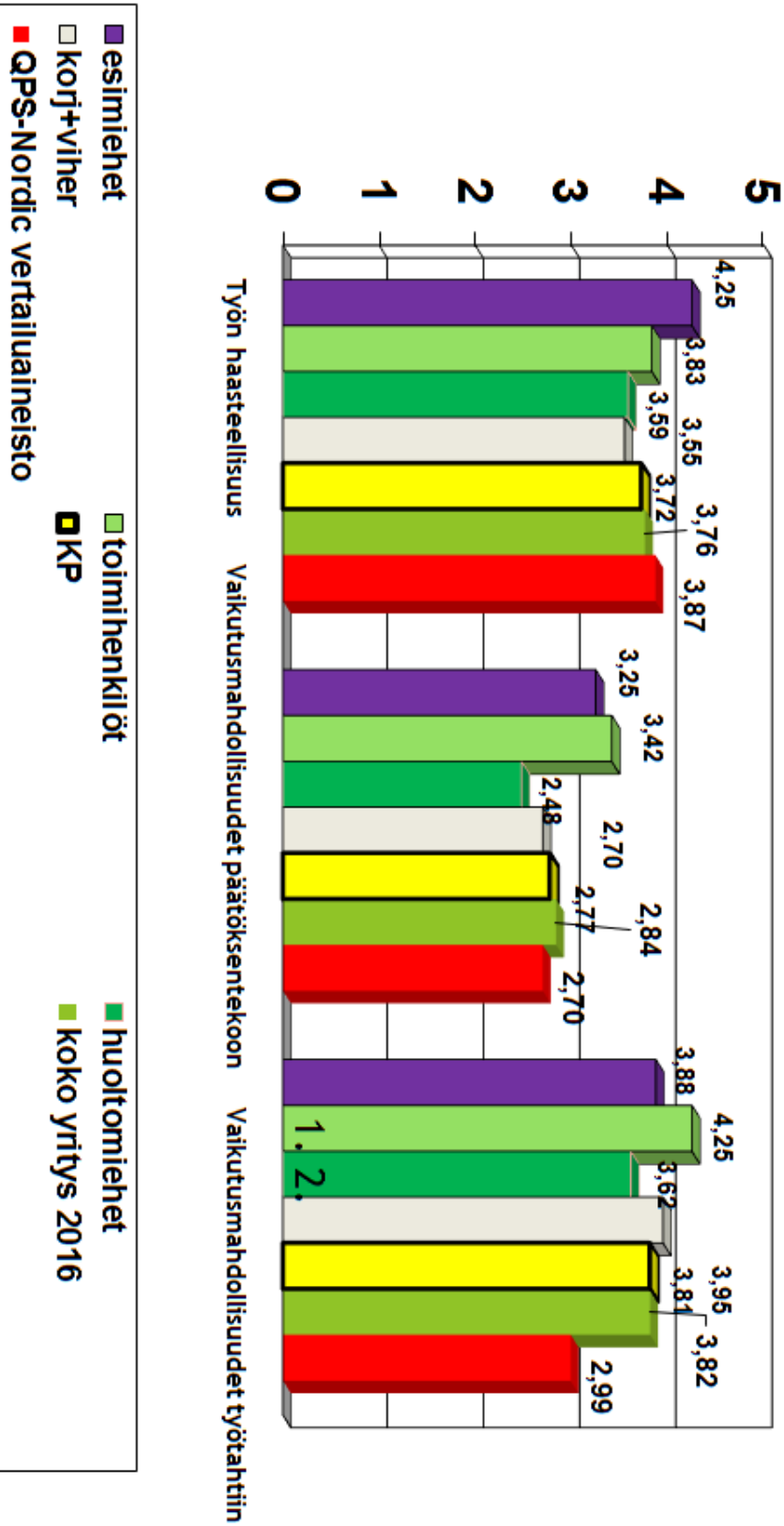
8. Lännen Palveluyhtiöiden toiminta. Esimerkiksi pullonkaulat, laatu, sujuvuus. ()

Vapaa sana: Esimerkiksi kehitysideoita tai hyvin toimivia asioita

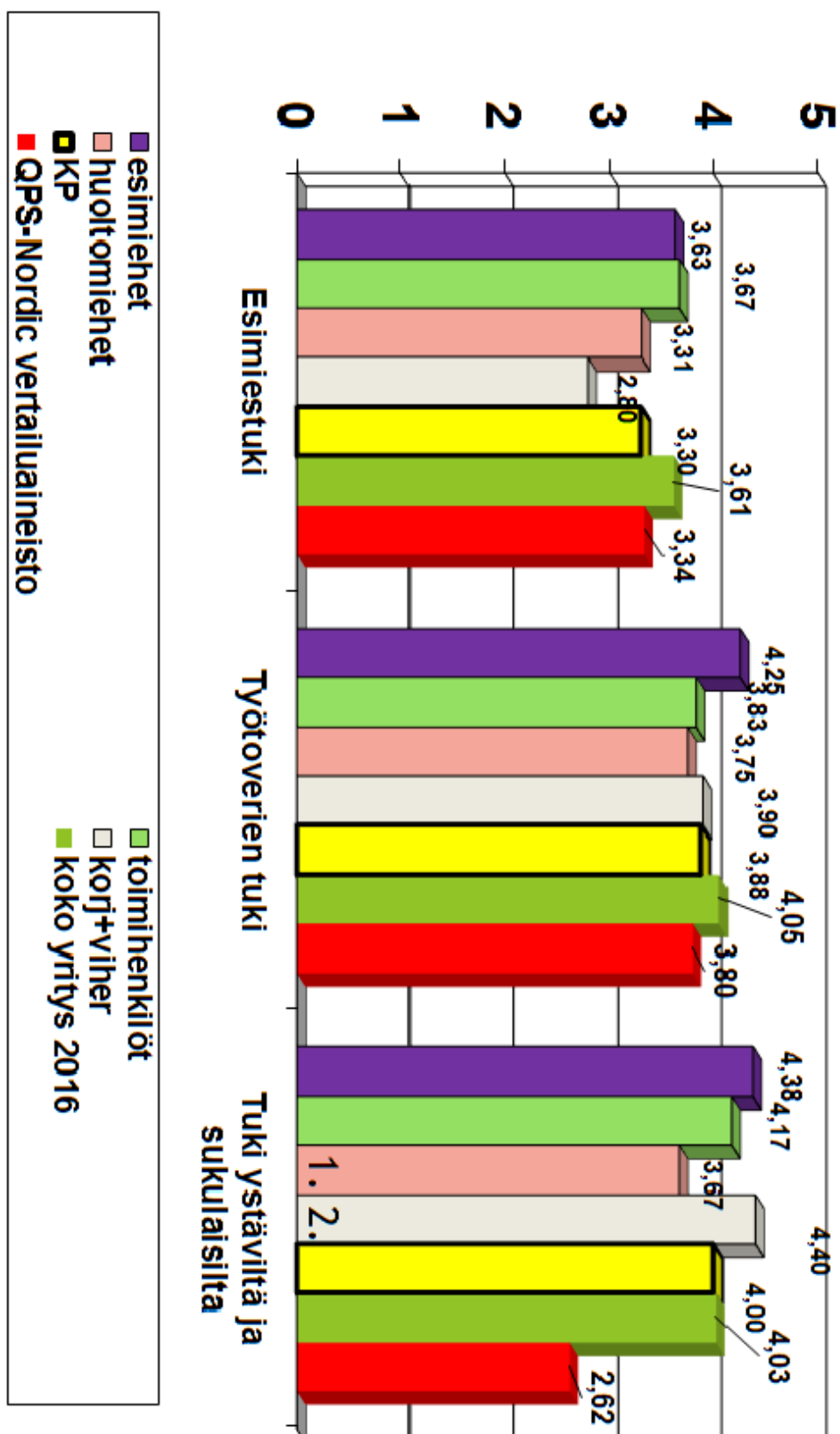
Kiitos vastauksistasi!

Pasi Jussila/ Lännen Kiinteistöpalvelu

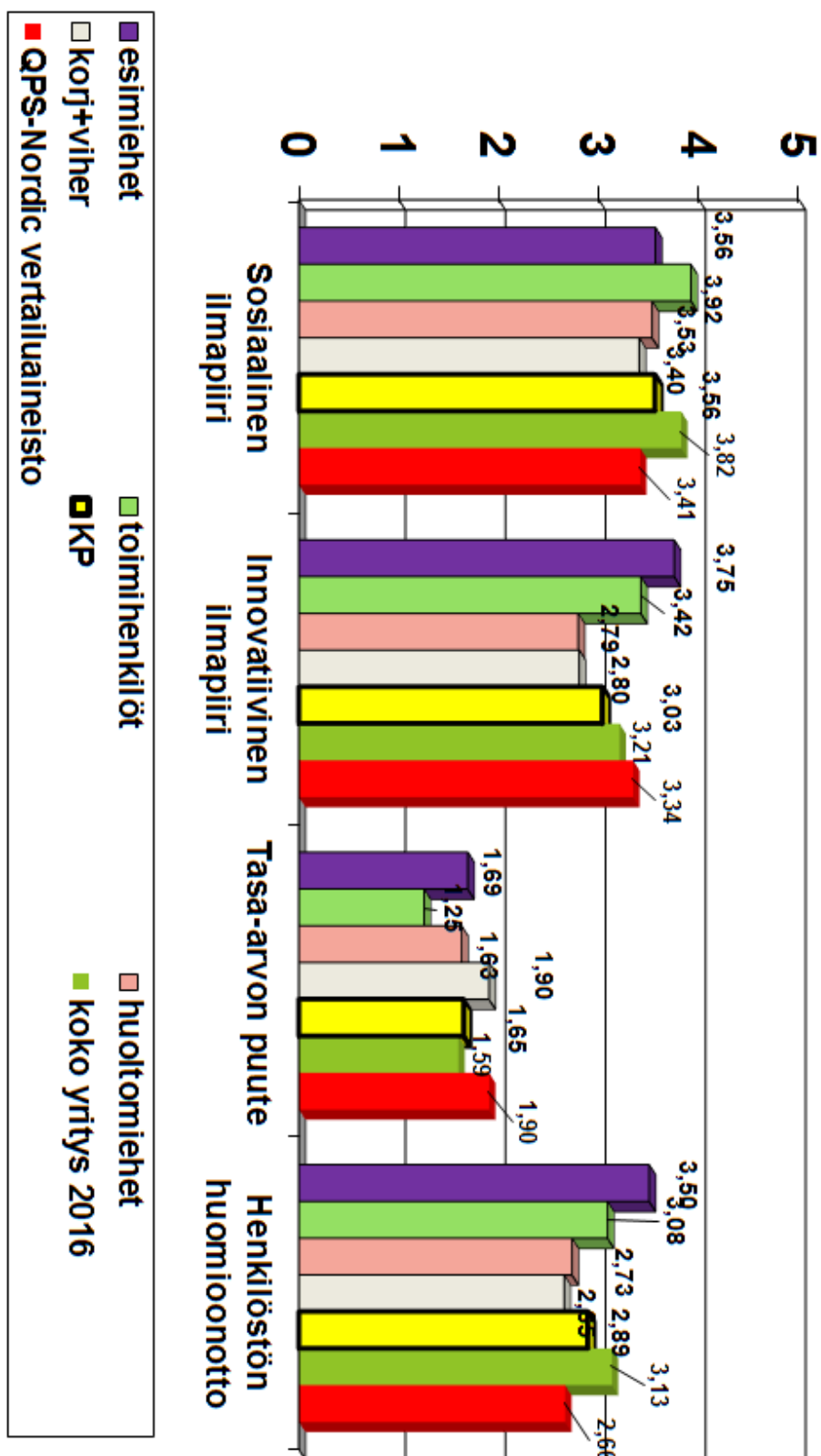
Liite 2: Tiedonkeruun kyselylomake



Liite 3: Tullinkulman Työterveyden toteuttama työhyvinvointikysely, vaikutusmahdollisuudet työssä. 2016



Liite 4: Tullinkulman Työterveyden toteuttama työhyvintointikysely, sosiaalinen vuorovaikutus. 2016



Liite 5: Tullinkulman Työterveyden toteuttama työhyvinvointikysely, organisaa-
tiokulttuuri ja ilmapiiri. 2016

YHTEENVETO JA JATKOSUOSITUKSET

Lännen Palveluyhtiöt Oy:lle keväällä 2016 toteutetun työhyvinvointikyselyn kokonaistulokset näyttäytyvät vuosina 2007 ja 2014 toteutettujen kyselyjen tapaan positiivisina yleistason edustaessa keskiarvotarkastelussa hyvää keskitasoa.

Kyselyn tavoitteena oli tarjota mahdollisuus työyhteisön tilan ja töiden sujumisen seurantaan vuosien 2014 ja 2007 tuloksiin verraten. Kokonaisuudessaan vertailussa havaitut erot olivat vähäisiä aiempiin vuosiin nähden. Muutoksia oli kuitenkin tapahtunut sekä myönteiseen että kielteiseen suuntaan. Eniten koko yrityksen tuloksissa olivat nousseet *sosiaalisella ja organisaatiotasolla* ilmenevät kokemus *henkilöstön huomioinnosta* ja *innovatiivisesta ilmapiiristä*. Näiden osalta tulos oli sekä vuoden 2014 että vuoden 2007 tuloksia parempi. Innovatiivisen ilmapiirin osalta vertailuaineiston tulos oli kuitenkin vielä nyt saatuja tuloksia parempi. Myös *valtuuttavassa johtamisessa*, *sosiaalisessa ilmapiirissä*, ja *ryhmätyön arvioinnissa* havaittiin positiivista muutosta. *Työtoverien tuki* koettiin lähes vuoden 2014 tasoiseksi ja tältä osin tulos oli parempi kuin vuonna 2007 tai vertailuaineistossa. Sen sijaan *ystäviltä ja läheisiltä* ja *esimiehiltä saadun tuen* koettiin hieman laskeneen. Esimiehiltä saadussa tuessa laskua oli tapahtunut entisestään vuoden 2014 ja 2007 tuloksiin verrattuna, mutta tuen taso koettiin yhä hyväksi ja vertailuaineistoa paremmaksi. Myös *tasa-arvon puutetta* koko yrityksen tasolla koettiin nyt hieman vuotta 2014 enemmän, mutta kuitenkin vähemmän kuin vuonna 2007 tai vertailuaineistossa.

Työtehtävätasolla myönteistä muutosta koettiin hieman *työroolin selkiytymisessä* ja *oppimisvaatimusten laskemisessa*. Molemmat edellä mainituista tuloksista jäivät vertailuaineistoa alhaisemmalle tasolle. *Vaikutusmahdollisuuksia päätöksentekoon*, *työn määrällisiä vaatimuksia* ja *rooliristiriitoja* koettiin lähes yhtä paljon kuin vuonna 2014, kuitenkin lisääntymistä osoittaen. *Työn ennustettavuutta* koettiin lähes vuoden 2014 tasoisesti, joka mukaili myös vertailuaineiston tuloksia, mutta oli kuitenkin hieman vuotta 2007 vähäisempää. *Työn haasteellisuuden* koettiin koko yrityksen tasolla tasaisesti laskeneen vuodesta 2007 lähtien ja tulos oli myös hieman vertailuaineistoa alhaisempi. *Vaikutusmahdollisuudet työtahtiin* koettiin hieman vuotta 2014 vähäisemmiksi, mutta selvästi vuotta 2007 ja vertailuaineistoa paremmiksi. *Yksilötasolla* työn

hallinnan kokemus oli hieman vähentynyt vuodesta 2014, mutta yhä vuotta 2007 ja vertailuaineistoa paremmalla tasolla.

Tuloksia tarkasteltaessa on muistettava, että koko yrityksen tasoiset tulokset jättävät helposti huomiotta yksilökohtaista vaihtelua yksiköiden välillä ilmenevistä eroista. Näin ollen kyselyn toiseen tavoitteeseen - johtamisen ja arkityön kehittämisen mahdollistamiseen koko työyhteisössä - voi olla tarkoituksenmukaisempaa tarttua yksilökohtaisten tulosten tarkastelun kautta. Tuloksien jatkotarkastelua kunkin työyhteisön esimiehen johdolla suositellaan tämän tavoitteen toteutumiseksi. Keskustelun jatkaminen mahdollistaa myös nyt kyselyyn vastaamatta jättäneiden kokemuksen kuulemisen, jotta mahdollisimman suuri osa työyhteisöstä saataisiin liitettyä arvioon ja kehittämissuunnitelmaan. Mikäli työhyvinvointikyselyitä toteutetaan seurantakyselyinä työyhteisössä vielä jatkossa, suositellaan koko henkilöstön sitouttamista kyselyprosessiin jo sen alkuvaiheessa. Tämä voisi tapahtua muun muassa koko työyhteisölle järjestetyn alkuinformaatiotilaisuuden kautta. Usein henkilöstön motivaatiota lisää kokemus omista vaikutusmahdollisuuksista ja varhainen prosessiin sitouttaminen motivoi myös kyselyn päätteeksi yhteisten, konkreettisten kehittämistoimenpiteiden suunnitteluun. Työhyvinvointikyselyn tuloksien kehityksen seuraamisen lisäksi olisi myös tärkeää ennen kaikkea seurata näiden yhteisten, konkreettisten kehittämistoimenpiteiden toteutumista henkilöstöä kuulemalla.

Tampereella 3.6.2016

Linda Elo

Työterveyspsykologi

Tullinkulman Työterveys Oy

+358 40586 7131

linda.elo@tullinkulma.fi

Liite 6: Tullinkulman Työterveyden työhyvinvointikyselyn loppuraportin yhteenveto. 2016.